

# Trabajo Fin de Grado

Plan de marketing del Real Zaragoza S.A.D.  
Marketing plan of Real Zaragoza S.A.D.

Autor

Álvaro Miguel Fernández Salcedo

Director

Pilar Urquizu Samper

Facultad de Economía y Empresa  
Universidad de Zaragoza  
2019 - 2020

## INFORMACIÓN

<b>Autor</b>	Álvaro Miguel Fernández Salcedo
<b>Director</b>	Pilar Urquizu Samper
<b>Título del trabajo</b>	Plan de marketing del Real Zaragoza S.A.D.
<b>Tittle of the essay</b>	Marketing plan of Real Zaragoza S.A.D.
<b>Modalidad</b>	Trabajo académico
<b>Titulación vinculada</b>	Grado en Marketing e Investigación de Mercados

## RESUMEN

Este Trabajo Fin de Grado consiste en la realización de un Plan de Marketing para el Real Zaragoza S.A.D. Para el correcto desarrollo del plan se ha analizado la situación interna y externa del club, lo que ha permitido la elaboración de un análisis DAFO, a partir del cual se han establecido los objetivos que se desean alcanzar. Se han delimitado las estrategias y acciones necesarias para poder lograrlo. Por último, se ha estudiado el presupuesto que se requiere para poder llevar a cabo las acciones y se han determinado diferentes mecanismos de control para comprobar la efectividad del plan de marketing.

## ABSTRACT

This Final Degree Project consists in a Marketing Plan of Real Zaragoza S.A.D. For the correct development of the plan, the internal and external situation of the club has been analyzed, which has allowed the preparation of a SWOT analysis, from which the objectives to be achieved have been established. The strategies and actions have been defined to achieve the objectives. Finally, the budget that is required to carry out the actions has been studied and different control mechanisms have been determined to verify the effectiveness of the marketing plan.

# ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. PRESENTACIÓN.....	1
1.2. OBJETIVOS .....	2
1.3. METODOLOGÍA .....	2
1.4. ESTRUCTURA .....	3
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. CONCEPTO DE MARKETING .....	4
2.2. MARKETING DEPORTIVO.....	5
2.3. REAL ZARAGOZA .....	6
CAPÍTULO 3: PLAN DE MARKETING .....	8
3.1. ANÁLISIS INTERNO .....	8
3.2. ANÁLISIS EXTERNO .....	14
3.3. ANÁLISIS DAFO.....	27
CAPÍTULO 4: OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES .....	30
4.1. OBJETIVOS .....	30
4.2. ESTRATEGIAS.....	30
4.3. PLANES DE ACCIÓN .....	32
4.4. TIMING DE LOS PLANES DE ACCIÓN .....	41
CAPÍTULO 5: PRESUPUESTO Y CONTROL .....	42
5.1. PRESUPUESTO .....	42
5.2. CONTROL .....	44
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y LIMITACIONES .....	46
BIBLIOGRAFÍA .....	47
ANEXOS.....	50

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Evolución del escudo y de la primera equipación del Real Zaragoza .....	6
Ilustración 2. Carnet Real Zaragoza Fan Club .....	34
Ilustración 3. Premios y ventajas Fan Club.....	34
Ilustración 4. Instastories mejor jugador del partido .....	35
Ilustración 5. Instastories 11 ideal Real Zaragoza .....	36
Ilustración 6. Publicación partido Real Zaragoza en Instagram.....	36
Ilustración 7. Mascota del Real Zaragoza .....	38
Ilustración 8. Página Web Real Zaragoza .....	40
Ilustración 9. Timing de la primera temporada .....	41
Ilustración 10. Cuestionario de imagen de marca.....	45
Ilustración 11. Localidades de La Romareda .....	50
Ilustración 12. Precios abonos Real Zaragoza.....	50
Ilustración 13. Patrocinadores del Real Zaragoza .....	51
Ilustración 14. Ranking abonados Primera División .....	53
Ilustración 15. Ranking abonados Segunda División .....	53
Ilustración 16. Tasa bruta de natalidad .....	54
Ilustración 17. Evolución asistencia estadios españoles .....	54
Ilustración 18. Topes salariales .....	55
Ilustración 19. Diseño Fútbolín .....	55

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación clubes competidores.....	26
Tabla 2. Análisis DAFO.....	28
Tabla 3. Presupuesto .....	44

# **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

## **1.1. PRESENTACIÓN**

Este Trabajo Fin de Grado consiste en la realización de un plan de marketing para el Real Zaragoza, un club de fútbol dedicado a la práctica de este famoso deporte desde 1932.

Diversos motivos son los que justifican mi selección de este tema para este trabajo.

He practicado este deporte desde que era pequeño, y es por ello, por lo que me ha acompañado en cada fase de mi crecimiento tanto humano como personal. Este gran deporte ha sido capaz de darme valiosas lecciones a lo largo de cada etapa de mi vida, logrando con ello, inculcarme numerosos valores que me han acompañado y ayudado a lo largo de mi camino y, que, a día de hoy, forman parte de mí. Los más destacables son el esfuerzo, la perseverancia, el trabajo en equipo, la solidaridad, el sacrificio y la autenticidad.

También debo agradecer al fútbol las relaciones de amistad que me ha ayudado a forjar. A cada uno de mis amigos de la infancia los conocí practicando este deporte y acompañándonos del mismo, hemos llegado a ser grandes amigos.

Otro motivo que me ha llevado a tomar esta decisión ha sido el Real Zaragoza, club por el que he sentido un gran sentimiento de pertenencia desde que nací y que me ha enseñado valores como la tradición, la familia o el amor.

Cuando era pequeño, mi tío y mi padre me contaron grandes historias y hazañas del club tanto en España como en Europa. También me llevaron a conocer La Romareda, lugar donde pude disfrutar del aura generado por la afición, el gran activo del Real Zaragoza. Esta ha sido fundamental en la historia del club, ha estado al lado del equipo celebrando los buenos momentos, pero más aún, ha sufrido y ha apoyado al equipo en las situaciones complicadas que, sobre todo, se han vivido recientemente.

Soy abonado del Real Zaragoza y, como todo seguidor del club, llevamos viviendo durante varios años, una de las peores etapas del equipo, inmersos en la categoría de plata durante siete años consecutivos y en los cuales, el club ha estado a punto de desaparecer por motivos económicos.

Es por todo esto por lo que me gustaría aportar mi granito de arena al Real Zaragoza mediante este plan de marketing, con el objetivo de mejorar la situación y luchar, por volver a ser lo que, en su día, el club fue.

## **1.2. OBJETIVOS**

Con este trabajo se pretende alcanzar una serie de objetivos, en concreto, uno general y otros específicos.

**General:** Realizar un plan de marketing efectivo y de acuerdo con las características y necesidades del club y del público objetivo y, que, por lo tanto, que pueda ser de ayuda para el Real Zaragoza a la hora de conseguir sus objetivos.

**Específicos:**

1. Elaborar un marco teórico que sirva de referencia y guía en la elaboración del plan de marketing.
2. Analizar internamente al club a través de su estrategia corporativa, competitiva y de marketing, así como a través de los diferentes productos o servicios que ofrece.
3. Estudiar los aspectos externos que engloban al club como el entorno, los competidores o el mercado.
4. Establecer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del Real Zaragoza.
5. Fijar los objetivos del club para este plan de marketing.
6. Desarrollar las estrategias de marketing que mejor se adapten a los objetivos.
7. Efectuar las acciones de marketing que, dentro de las estrategias establecidas, permitan la consecución de los objetivos.
8. Señalar los instrumentos de medición a partir de los cuales se realizará la fase de control.

## **1.3. METODOLOGÍA**

Para la realización de este Trabajo Fin de Grado se han tenido en cuenta las normativas vigentes en la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza. El trabajo ha sido tutelado por Pilar Urquizu Samper, profesora de dicha facultad que imparte las asignaturas de “Decisiones sobre Comunicación Comercial” y “Comunicación Corporativa”.

Este trabajo implica un profundo análisis tanto del interior de la empresa como de su macroentorno y microentorno, gracias al cual se determinan en un análisis DAFO, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Elementos que permiten

establecer los objetivos a alcanzar con el plan de marketing, que se enfocan a potenciar las fortalezas, reducir las debilidades, aprovechar las oportunidades y/o reducir las amenazas de la empresa. Una vez fijados los objetivos se deben determinar las estrategias y acciones que permiten alcanzarlos y el modo en que se hará el seguimiento y control de su cumplimiento.

También se ha trabajado con fuentes secundarias, especialmente para elaborar el marco teórico en el que se apoya el plan de marketing (capítulo II) y para explicar el análisis interno y externo del Real Zaragoza (Capítulo III). Estas se muestran con detalle en la bibliografía.

#### **1.4. ESTRUCTURA**

El trabajo se presenta estructurado en seis capítulos. El primero de ellos es introductorio, un capítulo en el cual se presenta y explica el trabajo, se relatan los motivos de elección, los objetivos perseguidos y, por último, la metodología y estructura que se lleva a cabo a lo largo del mismo.

El segundo capítulo consiste en la explicación teórica del marketing y del marketing deportivo, así como una presentación de la empresa elegida para la realización del plan de marketing. Dentro del tercer capítulo se realiza un análisis interno y externo de la empresa. Dichos análisis se ven reflejados en un análisis DAFO, el cual recoge tanto las debilidades y fortalezas como las oportunidades y amenazas que presenta el Real Zaragoza.

En el cuarto capítulo se muestran los objetivos fijados para este plan de marketing y se plantean las estrategias y acciones a seguir para la consecución de dichos objetivos.

En el interior del quinto capítulo se determina el presupuesto y el modo de medir la efectividad de las acciones establecidas. Por último, en el sexto capítulo se relatan las principales conclusiones y limitaciones.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

### 2.1. CONCEPTO DE MARKETING

Con el fin de establecer una definición del marketing, vamos a recopilar y a observar las definiciones dadas por algunos expertos y asociaciones de marketing.<sup>1</sup>

Philip Kotler (1990) definió el marketing como: *“El proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”*.

Stanton, Etzel y Walker (1999), definen el marketing como: *“Un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización”*

Según la A.M.A.<sup>2</sup> (2004): *“El marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización”*.

El CIM<sup>3</sup> (2011) estableció que el marketing es *“el proceso de gestión responsable de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente de forma rentable”*.

Por último, John A. Howard (1973) explicó que el marketing era un proceso que implicaba la identificación de las necesidades de los consumidores, la producción de productos que logre satisfacerlas y la comunicación al consumidor de la capacidad que tiene la empresa para conseguir dicha satisfacción.

Una vez recogidas las definiciones más importantes del marketing y reflexionando sobre todas ellas, podemos establecer que: *“El marketing es el proceso mediante el cual una organización identifica las necesidades y deseos insatisfechos de un mercado, y los satisface de una forma rentable y óptima, tratando de fidelizar al cliente a través de la persecución de su máxima satisfacción”*.

---

<sup>1</sup> Todas las definiciones utilizadas en este apartado han sido consultadas en ASMP Marketing

<sup>2</sup> American Marketing Association

<sup>3</sup> Chartered Institute of Marketing



## 2.2. MARKETING DEPORTIVO

Ahora que ya hemos comprendido en que consiste el marketing, debemos tratar de entender lo que significa el marketing deportivo y qué papel juega en la sociedad actual.

El marketing deportivo es una de las ramificaciones del marketing, es el conjunto de estrategias y prácticas dirigidas a la promoción, distribución y comercialización del deporte y de los productos y/o servicios que se vinculan a él. Así lo destaca Heerder, (2001)<sup>4</sup> al afirmar que el marketing deportivo es *"la aplicación específica de los principios y procesos de marketing teóricos a los productos y servicios deportivos; la comercialización de productos y servicios no deportivos y deportivos a través de una asociación -como un patrocinio- con el deporte; y la comercialización de los organismos y códigos deportivos, sus personalidades, sus acontecimientos, sus actividades, sus acciones, sus estrategias y su imagen."*

La eficacia del marketing deportivo se basa en la pasión de las personas por un determinado deporte, equipo, evento o deportista. Las estrategias que se realizan buscan potenciar esa pasión e incluso atraer a nuevos fans. Además, cuando las estrategias están bien planificadas, elaboradas y aplicadas, resulta muy rentable.

Una parte muy importante del marketing deportivo se centra en la asociación de empresas, marcas y/o productos con el deporte. Así lo muestra Samaniego (2018) al destacar que el marketing deportivo permite usar el deporte como plataforma inmejorable de historias y protagonistas para reforzar marcas e incrementar la visibilidad y las ventas.

Uno de los mejores ejemplos que se puede ver es el de la Super Bowl, el evento deportivo de mayor popularidad en Estados Unidos. En él, múltiples empresas de diferentes sectores son patrocinadoras o promocionan productos como chocolate, películas, calzado, cervezas o comida rápida.

La razón por la que tantas empresas desean ser partícipes de un evento de este tipo, es por la oportunidad de negocio que supone frente a una audiencia muy específica como son los aficionados al deporte, pero que es muy heterogénea con respecto a los factores demográficos como el sexo o la edad (Mena, 2017).

Pero el marketing deportivo también recoge las actividades de marketing realizadas por los clubs deportivos que buscan especialmente establecer profundos vínculos con sus

---

<sup>4</sup> Definición mostrada en el Trabajo Fin de Grado de Mañero (2018)

aficionados para conseguir su involucración activa y que se conviertan en sus embajadores.

En ellas nos vamos a centrar en este TFG al diseñar un plan de marketing para el Real Zaragoza, entidad deportiva que presentamos en el siguiente apartado.

### 2.3. REAL ZARAGOZA<sup>5</sup>

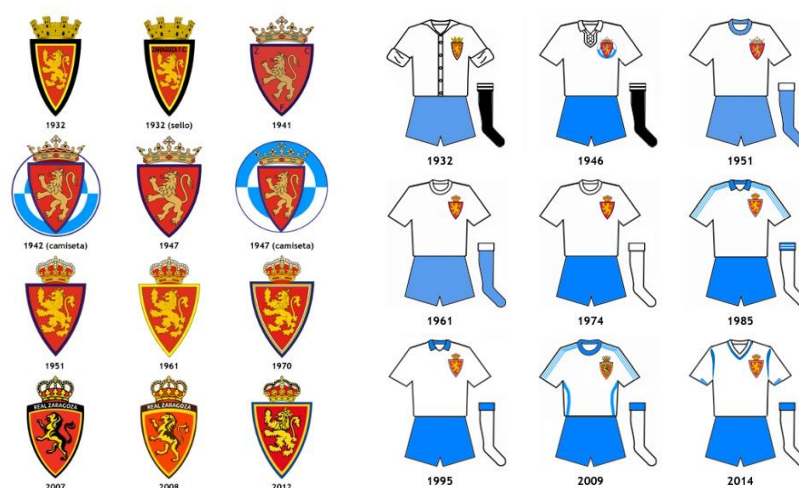
El Real Zaragoza es un club deportivo dedicado a la práctica del deporte rey, el fútbol.

Fue fundado en el año 1932 a partir de la unión (después de un primer intento de fusión) de los dos equipos de fútbol que existían entonces en la ciudad, los “Avispas” del Iberia S.C. y el Zaragoza “Tomate” del Zaragoza C.D.

Estos clubes tenían una gran enemistad por aquel entonces, pero debido a dificultades económicas, su única posibilidad para seguir compitiendo fue mediante su unión con el nombre de Zaragoza Fútbol Club.

El nuevo club se fundó bajo los colores de la Federación Aragonesa, el azul y el blanco, colores que todavía permanecen como insignias. Al igual que el amarillo y negro, y el rojo y blanco, colores pertenecientes al Iberia S.C. y el Zaragoza C.D., respectivamente.

Estos colores se han podido ver reflejados continuamente a lo largo de la historia del club a través de su escudo y de sus equipaciones, manteniéndose los colores azul y blanco para la equipación principal y tanto el amarillo y negro como el rojo y blanco para las equipaciones alternativas.



*Ilustración 1. Evolución del escudo y de la primera equipación del Real Zaragoza  
Fuente: Masià y Navarro (2019)*

<sup>5</sup> Para la realización de este apartado, se han utilizado como fuentes los sitios web de La Futbolteca y el Real Zaragoza.

El Real Zaragoza a lo largo de su historia ha contado con sobresalientes y prometedoras plantillas. La primera de ellas fue la denominada “Los Alifantes”, la cual logró el primer ascenso a la Primera División, pero que vio su fin con el comienzo de la Guerra Civil. El debut del Zaragoza Fútbol Club llegaría en la temporada 1939/40 tras su conclusión.

En 1941 se cambió el nombre pasando a ser Zaragoza Club de Fútbol. Esta primera década estuvo llena de momentos grises y se llegó a descender a la Tercera División.

Sin embargo, la siguiente década fue muy importante para el club. En 1951 se volvió a modificar el nombre a Real Zaragoza Club Deportivo. Deportivamente, el Real Zaragoza sufrió altibajos entre Primera y Segunda División hasta que finalmente logró asentarse en Primera. Además, también se realizó la venta del Campo de Torrero, lo cual permitió sanear las deudas del club, fichar nuevos y prometedores jugadores (“Los Cinco Magníficos”) y diseñar un nuevo estadio. Dicho estadio fue el de La Romareda, inaugurándose en 1957 frente al gran rival del club maño, el C.A. Osasuna.

Gracias al equipo que formaban “Los Cinco Magníficos” junto a otros jugadores, en los sesenta, el club se instaló en la élite del fútbol, logrando dos Copas del Generalísimo (1964 y 1966) y una Copa de Ferias (1964) que supondría su primer título europeo.

En los setenta el relevo generacional llevó al Real Zaragoza al descenso a Segunda División del que rápidamente se recuperó e incluso logró un subcampeonato en Primera División. Y en la década siguiente se logró una Copa del Rey (1986).

El club en 1991 pasó a ser conocido como Real Zaragoza S.A.D. y es, a partir de aquí, cuando el Real Zaragoza vuelve a una etapa gloriosa en la que logra su cuarta Copa del Rey (1994) y la Recopa (1995) con el famoso gol de Nayim desde el centro del campo.

En el inicio de siglo, el club logró su quinta y sexta Copa del Rey (2002 y 2004), así como la Supercopa de España (2004). Sin embargo, a pesar de conseguir una gran plantilla en 2007, el club desciende de categoría y comienza su pesadilla, tanto en términos deportivos como económicos, en gran parte por culpa del entonces presidente Agapito Iglesias.

En 2014 tras la defensa del club por parte de su afición, la Fundación 1932 adquiere la mayoría de acciones y Christian Lapetra sustituye a Agapito Iglesias como presidente.

Este cambio de presidencia llenó de ilusión a la afición blanquilla, llegando a lograrse dos promociones de ascenso que no se lograron conquistar y mezclándose con algunas temporadas desastrosas que casi llevan al club a Segunda División B.

## **CAPÍTULO 3: PLAN DE MARKETING**

### **3.1. ANÁLISIS INTERNO**

En este apartado vamos a realizar el análisis interno del club, el cual nos servirá para observar las principales fortalezas y debilidades que caracterizan al Real Zaragoza y que, por tanto, lo diferencian de sus competidores.

Para el correcto desarrollo del análisis, abordaremos la explicación de los productos y servicios ofrecidos, el público objetivo al cual se dirige, las diferentes estrategias que se llevan a cabo y algunas acciones de marketing realizadas con anterioridad.

#### **3.1.1. BIENES OFERTADOS Y PÚBLICO OBJETIVO**

El Real Zaragoza se caracteriza desde hace tiempo por tener una gran cantera, la calidad y el correcto funcionamiento de las categorías inferiores se pueden ver reflejados en el número de canteranos que forman parte de la primera plantilla. En la temporada 2019/20, este número ha llegado a ser de 11 jugadores que han sido formados de manera puntual o prolongada en las categorías inferiores del club.

Para lograr esto, el Real Zaragoza cuenta con un total de 10 equipos en diferentes categorías. El primer equipo se encuentra en 2ª División, el segundo equipo pertenece a la 3ª División y, además, también cuenta con dos equipos por cada categoría deportiva en función de la edad (Alevín, Infantil, Cadete y Juvenil), los cuales juegan en la máxima división de cada categoría.<sup>6</sup>

Más allá del fútbol profesional y del fútbol base, el Real Zaragoza también cuenta con un equipo de los eSports desde el 2016 y que recientemente ha llegado a un acuerdo de colaboración con DUX Gaming (eSports Club que cuenta con el vigente campeón de España y jóvenes promesas) para que represente al Real Zaragoza en la eLaLiga.<sup>7</sup>

Un gran valuarte y atractivo del equipo aragonés es el de su estadio, La Romareda, que mantiene una capacidad total de 34.596 espectadores.

Tal y como hemos indicado en la introducción del club, otro de los puntos más fuertes del Real Zaragoza es el de su afición, tanto en términos deportivos, siendo el principal apoyo del equipo, como en términos económicos, siendo una de las principales fuentes de ingresos mediante la campaña de abonados. En la temporada anterior, tal y como nos

---

<sup>6</sup> Información consultada en la web de la Federación Aragonesa de Fútbol (2019)

<sup>7</sup> Información obtenida a través de la web del Real Zaragoza (2020)

muestran las cuentas anuales, con una cantidad de 27.360 abonados se recaudaron 4.297.702 euros, es decir, los ingresos por la campaña de abonados suponían un 26.66% sobre el total de ingresos de la campaña 2018/19.

En la presente temporada el club ha mantenido los precios del abono (véase Anexo I) con respecto a la campaña anterior. Con dicho abono se incluyen todos los partidos de Segunda División disputados en La Romareda por el Real Zaragoza, los partidos de Copa del Rey que no se disputen contra equipos de Primera División, el torneo Carlos Lapetra y los partidos de la Uefa Youth League que disputa el División de Honor Juvenil.

El club también ofrece el carnet de simpatizante como una variante al carnet de abonado, con él se obtiene la invitación a un partido de Segunda División del Real Zaragoza en La Romareda y la preferencia para adquirir entradas en la zona visitante cuando el club juega fuera de La Romareda. El precio de este carnet es de 30 euros y de 15 para las personas menores de 14 años.

Con ambos carnets se obtienen diferentes ventajas en distintos establecimientos como un 10% de descuento en la tienda oficial del Real Zaragoza.

Dicha tienda oficial se encuentra localizada junto a las oficinas del club, al lado de La Romareda. En ella se ofrecen diferentes tipos de productos, como las equipaciones oficiales del equipo, las equipaciones de entrenamiento y de paseo, artículos de moda (calzado, polos y gafas de sol), artículos para bebés y regalos o artículos de diferentes tipos para aficionados (bufandas, banderines, banderas, llaveros y relojes).

La tienda oficial también se puede encontrar en internet, está organizada por categorías y está adaptada a tres idiomas (español, inglés y japonés).

También cabe destacar que el Real Zaragoza ofrece otros servicios para la afición. Entre ellos se encuentra la posibilidad de realizar un tour en grupo con un guía por La Romareda, el museo y las oficinas del club.

Otro de los servicios ofrecidos es el de la realización de una fotografía infantil junto al equipo. Los niños entre 2 y 12 años podrán saltar al terreno de juego junto a los jugadores antes de un partido en La Romareda para tomarse una foto junto a ellos.

También se ofrece la posibilidad de realizar sesiones fotográficas en La Romareda en días especiales como una comunión, un bautizo, una boda o algún evento importante.

Con respecto al público objetivo, hay que remarcar que es muy amplio, ya que se basa en todas las personas aficionadas al fútbol en general y que las edades que comprende abarcan desde los más pequeños que ya tienen uso de conciencia hasta las personas más ancianas.

### **3.1.2. PATROCINADORES**

Otra de las fuentes de ingresos indispensables para el club, al igual que su afición, es la de los patrocinadores. Es sabido que para poder disponer de un equipo en tan alta categoría y dotarlo de buenos jugadores es necesario obtener grandes sumas de dinero anualmente. Por ello, además de los ingresos por retransmisiones en televisión y por la campaña de abonados, el Real Zaragoza busca continuamente aumentar su financiación mediante empresas que quieran ser patrocinadoras.

Tal y como se puede ver en las cuentas anuales a 30 de junio del 2019, los ingresos por patrocinadores incrementaban las arcas del club en 2.403.120 euros. Dicha cantidad representa el 14.9% del total de ingresos de la temporada anterior.

Actualmente el club cuenta con 24 empresas como patrocinadores, que se muestran detalladas en el anexo II.

### **3.1.3. DEUDA**

En este apartado hay que destacar que existe un factor económico, como es la deuda que mantiene el club, que condiciona todos los movimientos tanto financieros como deportivos.

En 2014 el Real Zaragoza estuvo muy cerca de su liquidación y de su desaparición debido a un endeudamiento por una cantidad superior a los 100 millones de euros y la incapacidad de afrontar los pagos obligatorios.

Sin embargo, un grupo de empresarios con raíces aragonesas formaron la Fundación 2032, la cual tomó las riendas del club y, gracias a ella, la situación del club ha mejorado notablemente.

Actualmente el club cuenta con una deuda en torno a los 75 millones de euros. La deuda ha sido significativamente reducida y los beneficios para poder hacerle frente han aumentado progresivamente a lo largo de los últimos cuatro años. No obstante, si el Real Zaragoza no asciende en los próximos años a Primera División, seguirán existiendo

problemas para su supervivencia ya que sólo mediante los ingresos generados en dicha categoría se lograría eliminar íntegramente la deuda (Palco 23, 2019).

Por ello, la dirección deportiva debe desarrollar una estrategia que permita mantener unos ingresos de acuerdo con los pagos establecidos y lograr un equipo competitivo para tratar de obtener el necesario ascenso a la máxima categoría.

#### **3.1.4. ESTRATEGIA CORPORATIVA, COMPETITIVA Y DE MARKETING**

La **estrategia corporativa** la define Andrews en su libro *The Concept of Corporate Strategy* (1971) como “*un patrón de decisiones que fija las metas de una compañía*”. Es decir, se trata de las principales elecciones que se llevan a cabo en una organización, las cuales condicionan los objetivos, las estrategias y las acciones.

Dicha estrategia corporativa muestra la visión, la misión y los valores que rigen la compañía.

Comenzando con la visión, se trata de la meta que quiere alcanzar la empresa. En el caso del Real Zaragoza, su visión es ser un equipo de fútbol de primera división y uno de los principales referentes a nivel nacional tanto por su juego como por los fuertes vínculos existentes con su afición. Disponiendo de una plantilla de alto nivel, llevando a cabo una gran formación en sus categorías inferiores y teniendo unas instalaciones y unos recursos excelentes.

La misión, por otra parte, es la forma en la que se consigue dicha meta. Para el club, su misión consiste en conseguir que tanto la afición como los zaragozanos disfruten y se sientan orgullosos con los equipos del club, vibrando semana tras semana con sus resultados.

Por último, los valores que respaldan al Real Zaragoza son unión, integración, cooperación, disciplina, profesionalidad, respeto, perseverancia y determinación.

- Unión entre equipo, afición y entidad para formar un vínculo entre todos ellos.
- Integración de los individuos en su masa social indistintamente de su condición humana.
- Cooperación, colaboración y apoyo de los jugadores para conseguir los objetivos establecidos por el club a través de la creación de un ambiente de trabajo óptimo.

- Disciplina impartida por el equipo técnico desde las categorías inferiores hasta el primer equipo para que los jugadores hagan gala de los valores del Real Zaragoza.
- Profesionalidad de sus jugadores, equipo técnico y directivos para desarrollar su trabajo de la forma más eficaz posible.
- Respeto hacia los rivales, el Real Zaragoza es una institución ejemplar, tanto dentro como fuera del campo.
- Perseverancia y determinación en la lucha por sus objetivos, tanto directivos como deportivos.

Con respecto a la **estrategia competitiva**, se define como *“el conjunto de acciones ofensivas y defensivas que se ponen en marcha para alcanzar una posición ventajosa frente al resto de los competidores que se traduzca en la consecución de una ventaja competitiva sostenida a lo largo del tiempo y una mayor rentabilidad”* (Deusto Formación, 2014).

Es decir, la estrategia competitiva permite a una empresa poseer una ventaja competitiva para diferenciarse y ser más rentable que el resto de competidoras. Para poder lograrlo, Michael Porter (1985) estableció tres tipos de estrategias que la empresa podía llevar a cabo, la estrategia de liderazgo en costes, la estrategia de diferenciación y la estrategia de enfoque.

En este caso, se sigue una estrategia de diferenciación, aprovechando la cualidad única como es el éxito y los triunfos que ha cosechado el Real Zaragoza a lo largo de su historia y que es valorado de una forma muy positiva por sus seguidores.

La rentabilidad que esto le reporta al club se puede ver reflejada en el número de abonados que tiene el club en comparación a todos los clubes de España que se muestra en el anexo III. Y que permite comprobar que el Real Zaragoza es el 9º equipo de España que más abonados tiene en base a la temporada 2019/20, a pesar de la categoría en la que juega actualmente.

Las cualidades diferenciales del club también puede verse reflejadas al comparar los precios de sus abonos con los de su máximo competidor territorial, la S.D. Huesca, que son muy inferiores.

Por último, la **estrategia de marketing** del Real Zaragoza se puede desglosar en dos subapartados, las estrategias de segmentación y de posicionamiento. En lo referido a la



estrategia de segmentación, se trata de una estrategia diferenciada ya que trata de dirigirse a diferentes grupos de consumidores. Para ello, segmenta el mercado en base a tres criterios que permiten al club ofrecer una propuesta de valor diferente y que se adapta a cada grupo objetivo.

El primer criterio es demográfico, en concreto, la edad del consumidor. Este se puede ver en el anexo I, el cual nos muestra los precios de los abonos divididos por categorías de edad (Peque-abono, infantil, juvenil, adulto y jubilado).

El segundo criterio utilizado también es demográfico, el nivel de ingresos. Este criterio, al igual que el anterior, se puede ver reflejado en el anexo I, donde existen diferentes localidades del estadio a diferentes precios. Esto se debe a que el club ha ajustado los precios de los abonos en base a la calidad de la ubicación dentro del estadio para que el aficionado pueda escoger su localidad de acuerdo con la cantidad de dinero que desee gastarse.

El último criterio de segmentación utilizado es el geográfico. El club pretende ser accesible para todo el público y por ello, ha establecido una alternativa al abono para aquellas personas que tienen complicado visitar La Romareda cada poco tiempo, pueden hacerlo una o dos veces al año, o ni siquiera pueden hacerlo, pero quieren estar vinculadas al club desde la distancia. Por ello, el Real Zaragoza ofrece carnets de simpatizantes a un precio muy inferior al precio medio de un abono, todo con el fin de ser accesible para el mayor número posible de consumidores y lograr cubrir todos los segmentos del mercado.

En cuanto a la estrategia de posicionamiento, Espinosa (2014) define el posicionamiento de la marca como el lugar que esta ocupa en la mente de los consumidores respecto al resto de sus competidores. En este caso, y al igual que se lograba en la ventaja competitiva, se ha conseguido establecer en la mente de los consumidores como un club triunfador y glorioso y con un gran sentimiento de pertenencia gracias al éxito y los títulos que se han obtenido a lo largo de su historia, y a su profunda vinculación con la ciudad de Zaragoza. Esto ha permitido que el Real Zaragoza sea conocido como el club con mayor notoriedad y el mejor club de Aragón y uno de los diez mejores clubes de España.

### **3.1.4 PLANES DE MARKETING ANTERIORES**

Al ser una entidad tan grande, el Real Zaragoza ha llevado a cabo multitud de acciones de marketing de diferentes tipos.

En lo referente al producto, continuamente desarrolla nuevos productos o servicios que se les puedan ofrecer a los aficionados y así, mantenerse actualizados.

En cuanto a la comunicación, desarrolla acciones tanto de “above the line” como de “below the line”.

Entre las acciones “above the line”, se encuentran las acciones de comunicación que se han desarrollado en los principales medios de comunicación. Es decir, los spots publicitarios en televisión, las cuñas de radio o las piezas gráficas en prensa.

En relación con las acciones “below the line”, se encuentran multitud de acciones llevadas a cabo por el club. Entre ellas destacan los patrocinios, merchandising en el punto de venta para destacar diferentes artículos, promoción de ventas (ya sea con la campaña de abonados o con los productos del club) o relaciones públicas mediante el partido benéfico contra el cáncer.

Asimismo, el club también desarrolla acciones de marketing relacional y experiencial. Se podría destacar el último vídeo emotivo que ha realizado junto con todos sus jugadores tras la vuelta a la “nueva normalidad” después del COVID-19, en el cual incentiva a los aficionados a volver todos juntos a la normalidad y a Primera División con el hashtag #JustosVolveremos.

Para finalizar, cabe destacar que el Real Zaragoza cuenta con diferentes redes sociales y en las que participa de forma activa, como son Instagram, Twitter, Facebook, YouTube y TikTok.

### **3.2. ANÁLISIS EXTERNO**

En este apartado vamos a realizar el análisis externo del club. Dicho análisis consiste en estudiar aquellos factores ajenos al club, y en los cuales no tiene ningún control, pero que en su cierta medida afectan al Real Zaragoza. Nos vamos a centrar en el macroentorno, el mercado en el que participa y en los principales competidores de la región.

La realización de este estudio nos permitirá determinar especialmente las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta el club.

#### **3.2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

Para la realización del análisis del macroentorno vamos a utilizar el análisis PEST, el cual consiste en analizar los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que afectan al club.

## **Factores políticos**

El Gobierno de Aragón es gobernado desde el año 2015 por el PSOE, mientras que el Ayuntamiento de Zaragoza es liderado por el PP desde el 2019. Desde los meses previos a las elecciones, el Partido Popular había asegurado que su intención era la de colaborar con el Real Zaragoza y realizar la construcción de la nueva Romareda.

Esto se ha podido ver en los últimos meses dado que tal y como refleja López (2020) en el Heraldo de Aragón, se han intensificado las negociaciones entre el Gobierno de Aragón y el Ayuntamiento de Zaragoza hasta tal punto que ya se están ofreciendo opciones de financiación y presupuestos para la construcción del nuevo estadio para el club. En el caso de que el objetivo llegara a buen puerto, se daría conclusión a 20 años de confrontaciones políticas en torno a la remodelación o construcción del nuevo estadio para la ciudad.

Por otra parte, el club no había percibido ayudas o subvenciones en los últimos ocho años por parte del Gobierno de Aragón debido a la situación concursal en la que se encontraba el club. Sin embargo, al estar al corriente de todos los pagos a los que se comprometió, el Gobierno ha destinado una subvención de 229.895,25 para el Real Zaragoza, tal y como relata Cortés (2019) en el Heraldo de Aragón.

Además, en un ámbito más general, el Gobierno de España ha aumentado en torno a un 5% el presupuesto destinado a las políticas deportivas del territorio español, siendo este de 204 millones de euros en 2019. Cifra destinada a "transferencias a federaciones deportivas y comités olímpicos y paralímpicos para el fomento del deporte de alto nivel en el ámbito nacional e internacional; el apoyo a los centros de alto rendimiento y las instalaciones deportivas de alta competición; las ayudas para desplazamientos de deportistas y la promoción de la participación de la mujer en el deporte" (El Economista, 2019).

## **Factores económicos<sup>8</sup>**

En el aspecto económico, la situación del país repercute de forma positiva o negativa (según el escenario en el que se encuentre la nación) al mundo del fútbol, ya sea a los patrocinios de los equipos, los abonos o incluso las retransmisiones por televisión.

---

<sup>8</sup> Los datos utilizados en ese apartado han sido obtenidos a partir de un artículo de El Imparcial (2018).

Esto se pudo ver comprobado en la crisis económica de 2008, los clubes de España aumentaron sus deudas en un 16,8% con respecto a 2007. Durante dicha crisis, muchos clubes perdieron importantes patrocinadores, como puede ser el caso del Deportivo de La Coruña, el Racing de Santander o la U.D. Almería. Esto fue debido a que muchos de esos patrocinadores eran empresas inmobiliarias que no pasaban por un buen momento. Sin embargo, no sólo fueron este tipo de empresas quienes dejaron de patrocinar a equipos de fútbol, sino que una gran cantidad de empresas se vieron afectadas de forma negativa por la situación económica y tuvieron que reducir gastos en diferentes aspectos, siendo uno de ellos el patrocinio de clubes deportivos.

Dado que la situación, además de a las empresas, también afectó a la población en general, fueron numerosas las personas que no pudieron permitirse el abono de su equipo, reduciéndose drásticamente el número de abonados de los clubes españoles.

Este decrecimiento también fue observado en las retransmisiones deportivas de pago, las compras de los partidos en televisión de pago descendieron desde los 4.532.549 euros en 2007 a 2.488.662 en 2008. Este acontecimiento colocó en una situación complicada a Canal Plus, empresa que debía en torno a los 2.000 millones de euros en 2009 y que, se veía cada vez más incapacitada para afrontar el pago.

De la misma forma que una mala situación económica nacional afecta de forma negativa, también un buen escenario económico repercute de forma positiva, aumentando el número de socios de los clubes, el número de empresas interesadas en patrocinar a los clubes o las retransmisiones por televisión.

Sin embargo, debido al escenario provocado por el COVID-19<sup>9</sup>, se prevé sufrir una difícil situación a nivel mundial, más compleja que la crisis del 2008. Del mismo modo, también afectará al mundo del fútbol, ya que todos los clubes e instituciones han visto cómo sus ingresos se reducían drásticamente tras paralizarse el deporte completamente. Llegando incluso a los jugadores en forma de ERTes<sup>10</sup> con el objetivo de disponer de liquidez para hacer frente a los salarios de todos los trabajadores. La más que posible crisis futura afectará de una forma más radical a los clubes con peor situación económica, debido a que disponen de un menor número de recursos económicos que les permitan tomar

---

<sup>9</sup> Pandemia a nivel mundial basada en un virus con gran afección respiratoria que se puede propagar de persona a persona y que puede causar desde un resfriado hasta un síndrome respiratorio grave.

<sup>10</sup> Expediente de Regulación Temporal de Empleo. A diferencia de un Expediente de Regulación de Empleo (ERE), donde la desvinculación es definitiva, el trabajador pasa al desempleo durante el tiempo que se haya considerado que la actividad estará frenada.

medidas para afrontar los posibles problemas. Entre esos equipos se encuentra el Real Zaragoza que, además deberá subsanar su deuda.

### **Factores socioculturales**

Uno de los factores socioculturales que podrían afectar al futuro del club es la tasa de natalidad debido a que la mayor parte de los abonados son nacidos en la provincia de Zaragoza y, por lo tanto, si esta se ve reducida, el número de abonados en un futuro también podría verse reducido.

Analizando la tasa bruta de natalidad de la provincia de Zaragoza (Anexo IV), podemos apreciar que desde la crisis se generó un decrecimiento que no se ha logrado frenar.

Otro de los aspectos que podrían influir al Real Zaragoza es su propio deporte. El fútbol es considerado el deporte rey y esto se puede ver reflejado en la sociedad española en el día a día. Es el deporte que más jugadores federados posee y el segundo deporte que más se practica de modo recreativo según un estudio del Consejo Superior de Deportes del Ministerio de Educación y Ciencia (2005).

Las grandes audiencias que mantiene el fútbol debido a dicha importancia permiten al club llegar a un gran número de espectadores y la posibilidad de aumentar sus seguidores, ya sea mediante las retransmisiones televisivas o mediante la campaña de abonados.

### **Factores tecnológicos**

Por último, hay que detallar uno de los aspectos más relevantes en la evolución del fútbol, el uso de la tecnología, este factor se ha visto incrementado considerablemente en las últimas décadas.

En primer lugar, los equipamientos de los jugadores se han visto mejorados gracias a las diferentes tecnologías desarrolladas. Con anterioridad, los jugadores tan sólo podían vestir la camiseta, el pantalón, las medias y las botas.

Sin embargo, en la actualidad y tras múltiples avances, un jugador de fútbol dispone de espinilleras ligeras y resistentes hechas a base de fibra de carbono, unas botas muy ligeras, equipamientos térmicos en caso de frío o incluso los porteros cuentan con guantes más grandes y con un mejor agarre para poder atajar más disparos.

El balón asimismo, también es renovado cada temporada tratando de mejorar todavía más la aerodinámica, ya sea mediante la forma o el peso.

Otro de los grandes avances tecnológicos ha sido el de las retransmisiones deportivas, a día de hoy, puedes ver en directo cualquier partido oficial que se juegue en cualquier lugar del mundo, ya sea mediante internet o mediante antenas parabólicas.

Las redes sociales también han servido para acercar mucho más a los fans a los diferentes jugadores o equipos, ya que a través de ellas pueden expresarse, conectar con sus seguidores y claro está, muchos equipos las utilizan como herramienta de marketing para generar interacciones y engagement con sus aficionados.

Otro propósito de los avances en tecnología fue el de mejorar las capacidades deportivas de los jugadores. Esto se puede lograr mediante unos chips GPS que llevan incorporados los jugadores en la ropa y que permiten a sus equipos obtener estadísticas sobre la velocidad, la resistencia, la efectividad en el juego o incluso la potencia de golpeo. Todo esto es de gran utilidad dado que mediante esta información pueden prevenir lesiones, mejorar los entrenamientos o seleccionar para el equipo titular a los jugadores más en forma.

Además de los chips GPS, existen diferentes elementos tecnológicos que también sirven de ayuda al equipo para mejorar las características deportivas de sus jugadores. Algunos de ellos son las fotocélulas que permiten mejorar la velocidad y la agilidad en los entrenamientos, o diferentes softwares como la máquina “Footbonaut” del Borussia Dortmund, la cual permite desarrollar habilidades como los pases, la agilidad física y mental, los reflejos y la potencia.

Además, los clubes incorporan en sus filas diferentes profesionales como dietistas o fisioterapeutas que mediante el uso de la tecnología logran mejorar efectividad de los jugadores.

Por último, las federaciones deportivas como la UEFA<sup>11</sup>, la FIFA<sup>12</sup> o las diferentes competiciones nacionales también han realizado uso de la tecnología en los últimos años con el objetivo de mejorar la justicia en el fútbol. Fruto de ello ha sido el VAR<sup>13</sup> o el sistema de detección automática de goles, que permiten al árbitro corregir sus errores o incluso saber cuándo un gol es válido.

---

<sup>11</sup> Union of European Football Associations

<sup>12</sup> Fédération Internationale de Football Association

<sup>13</sup> Video Assistant Referee

Ante todos estos avances tecnológicos, el Real Zaragoza está tratando de instalarlos progresivamente en su disciplina. Así como el VAR ha sido instalado por todos los clubes de Primera y Segunda División por decisión de La Liga, el club ha ido incorporado diferentes elementos que mejoran la efectividad de los entrenamientos o previenen el riesgo de lesión. Sin embargo, la situación tecnológica del club tiene un gran margen de mejora en comparación con otros grandes clubes europeos debido, en gran medida, a la deuda del club y a la necesidad de volver a Primera para disponer de unos ingresos que permitan todo este desarrollo.

### **3.2.2. ANÁLISIS DEL MERCADO**

Tal y como he comentado con anterioridad, el fútbol es el deporte rey a nivel nacional e internacional.

Centrándonos en España, siempre ha habido un gran fanatismo y seguimiento de este deporte a partir de la creación de los clubes más antiguos en torno a 1900. Sin embargo, esta vinculación con el fútbol se ha visto incrementada en las últimas décadas, cosechando múltiples éxitos a nivel internacional, ya sea mediante los logros de la UEFA Champions League y UEFA Europa League a través de diferentes clubes o la Eurocopa y el Mundial por medio de la Selección Española.

También se puede apreciar el aumento de interés por este deporte en la evolución de las licencias oficiales. En el Anuario de estadísticas deportivas realizado por el Ministerio de Cultura y Deporte (2018) se puede apreciar el gran aumento que se ha ido produciendo año a año desde el 2001 hasta el 2018 en España, pasando de 592.176 a 1.063.090 licencias federadas.

Asimismo, también se refleja un incremento continuo de la asistencia a los estadios de Primera y Segunda División. Esto se puede ver en el anexo V en una ilustración que nos muestra La Liga (2018) en un informe de su página web.

Estos datos también representan a la comunidad autónoma de Aragón, tanto en licencias federadas como en asistencia a estadios. Con respecto a las licencias federadas, se ha pasado de 33.199 en 2001 a 40.153 en 2017 (Ministerio de Cultura y Deporte, 2017).

En relación a la asistencia de los estadios aragoneses, también han experimentado un gran crecimiento, en gran parte gracias al ascenso a Primera División por parte de la S.D. Huesca y las exitosas campañas de abonados del Real Zaragoza.

En cuanto a la afición del Real Zaragoza, el club ha logrado establecer un enorme sentimiento de pertenencia para sus aficionados, el cual se ha visto transformado en una gran fidelidad y lealtad que se ve reflejada en toda su historia, lo cual constituye una de sus principales fortalezas.

Esto ha sido logrado, en buena medida, por haberle dado una importancia extraordinaria a la afición, atribuyéndole un gran mérito en cada partido a lo largo de toda su historia, agradeciéndole todos los momentos en los que ha acompañado al club y haciéndole saber que sin ella, los triunfos y los títulos no habrían sido posibles.

Otro de los factores que han dado lugar a este sentimiento de pertenencia es la vinculación que ha establecido el club con la zona geográfica, manteniendo buena relación con los equipos de alrededor y, por ejemplo, realizando la pretemporada en territorios como Boltaña, donde se da lugar un acercamiento tanto del club como de los jugadores a la afición desplazada y a los habitantes del territorio.

Además, la afición siempre ha respaldado a la cantera y a la importancia que ésta debe tener en el club. Por ello, dado que a lo largo de su historia en el primer equipo siempre han tenido protagonismo los jugadores aragoneses que llegaban desde la cantera, los aficionados se han sentido identificados con estos jugadores y han resultado ser un vínculo de unión con el equipo.

Por último, uno de los elementos que afectan de forma determinante al club es el límite salarial establecido cada año por La Liga. El límite salarial de cada equipo se fija teniendo en cuenta los ingresos reales obtenidos en la pasada temporada disminuyéndole los gastos no deportivos.

Con el paso de los años en Segunda División sin lograr el ascenso, cada vez se vuelve más complicado conseguirlo en términos económicos, debido a que los ingresos tienden a reducirse, al igual que el límite salarial, el cual te condena a tener un equipo con una menor cantidad de jugadores de calidad y, por lo tanto, un equipo menos competitivo.

El Real Zaragoza en la temporada 2019/2020 se situaba el 13º con mejor presupuesto de Segunda División (Anexo VI), una posición que no le favorece para posicionarse en la clasificación entre los equipos que promocionan a la siguiente división.



### **3.2.3. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES**

Teniendo en cuenta la visión, misión del Real Zaragoza y estrategia competitiva del Real Zaragoza vamos a establecer como principales competidores a los clubes españoles que cuentan con más socios que el Real Zaragoza tal y como podemos ver en el Anexo III, con las excepciones del Fútbol Club Barcelona, el Real Madrid y el Atlético de Madrid debido a que cuentan con unas características y unas dimensiones muy diferentes al resto de equipos españoles.

Asimismo, también vamos a considerar como un principal competidor a la S.D. Huesca ya que dicho equipo es el competidor más fuerte de la comunidad autónoma en este deporte.

#### **S.D. Huesca**

En primer lugar, analizaremos a la S.D. Huesca, equipo principal de la provincia de Huesca y que actualmente se encuentra en Segunda División.

Se trata de un equipo relativamente reciente, fundado en 1960 y que cuenta con 6.200 socios. Hasta la temporada 2007/08 el club no había logrado ascender a la categoría de plata. Sin embargo, el mayor logro llegó en la temporada 2017/18 con el primer y único ascenso a 1ª División.

En cuanto a los bienes y servicios ofrecidos, el club cuenta con una cantera de catorce equipos repartidos en diferentes categorías (desde benjamín hasta regional), además del primer equipo, y los artículos disponibles en la tienda oficial tanto física como online. Como servicio, la S.D. Huesca tan sólo ofrece la posibilidad de hacerse una foto con el equipo.

El estadio fue reformado en la temporada del ascenso, mejorando las instalaciones y aumentando la capacidad desde 5.500 a 7.500 personas.

Los precios de los abonos son muy inferiores a los del Real Zaragoza, buscando aumentar su cuota de mercado a través de una estrategia de precios bajos.

Otros datos a destacar son que la página web y las redes sociales las mantienen constantemente actualizadas a través de numerosas publicaciones y noticias relacionadas con el club.

### **Real Sociedad S.A.D.**

Es un equipo de la provincia de San Sebastián, fue fundado en 1909 y actualmente juega en Primera División.

Entre sus mayores logros se encuentran dos títulos de la Primera División Española, dos títulos de Copa del Rey y una Supercopa de España.

Desde el 2019 Anoeta (estadio del club) cambio de nombre pasando a llamarse Reale Arena por motivos de patrocinio y tiene capacidad para albergar a 39.500 espectadores. Por otra parte, el club actualmente cuenta con unos 30.500 socios aproximadamente.

La Real Sociedad cuenta con una gran cantera, desde la cual han llegado varios jugadores al primer equipo.

El club ofrece diferentes actividades para los más pequeños a lo largo de la temporada, también ofrece para todos sus aficionados la posibilidad de aparecer en un muro en su página web al postear fotos relacionadas con la Real Sociedad, cuenta con tienda oficial física y online y, además, realiza diferentes sesiones entre el club y representantes de la afición para escuchar los deseos y propuestas de sus seguidores.

Con respecto a los precios, son más caros que los del Real Zaragoza, en gran medida por jugar en Primera División. Aunque también se puede apreciar una mayor segmentación del público objetivo dando lugar a diferentes descuentos para múltiples grupos de la población.

Posee cuentas en las principales redes sociales manteniéndolas actualizadas de forma activa mediante diferentes publicaciones, así como su página web, que además luce una imagen renovada y moderna.

### **Sevilla F.C.**

El Sevilla Fútbol Club fue fundado en 1890, siendo uno de los clubes españoles más antiguos.

Juega en Primera División y participa en UEFA Europa League, y al igual que el otro gran equipo de Sevilla, el Real Betis Balompié, se caracterizan por tener unas grandes aficiones que los acompañan en todo momento. Por su parte el Sevilla F.C. cuenta con unos 40.000 socios y su estadio tiene capacidad para unos 44.000 espectadores.

El club cuenta con un gran palmarés, tanto a nivel nacional como internacional. Ha conseguido lograr un campeonato en Primera División, cinco títulos de Copa del Rey, una Supercopa de España, una Supercopa de Europa y cinco trofeos de Europa League.

Además, posee una gran cantera al igual que los mejores equipos de España, sin embargo, en los últimos años no está teniendo el éxito esperado dado que sus jugadores no consiguen asentarse en el primer equipo.

Para la afición ofrece wallpapers para diferentes dispositivos electrónicos, la posibilidad de realizar encuestas en su página web para ser consciente de la perspectiva del aficionado, la posibilidad de celebrar los cumpleaños de los menores de doce años en la ciudad deportiva y un tour por el Ramón Sánchez Pizjuán.

Los precios de los abonos son muy superiores a los del Real Zaragoza y, además, apenas se realizan segmentaciones dentro de su público.

Al igual que todos los grandes equipos, también cuentan con perfiles en las principales redes sociales manteniéndolas actualizadas constantemente a través de diferentes publicaciones. Aunque su página web no tiene una imagen moderna y parece no estar orientada al usuario, ya que no resulta fácil la navegación a través de la misma.

### **Valencia C.F.**

Este club se fundó en 1919, juega en Primera División y también participa en la UEFA Champions League, cuenta con un total de 40.000 socios y su estadio tiene una capacidad máxima de 48.600 espectadores.

Su palmarés es de los mejores de España tanto a nivel nacional como internacional, formado por seis títulos de Primera División, ocho Copas del Rey, una Supercopa de España, una Europa League, dos Supercopas de Europa, una Recopa, dos Copas de Ferias y una Copa Intertoto.

El Valencia se ha caracterizado siempre por tener una magnífica cantera, y, en los últimos años, se ha visto a un gran nivel, incorporando varios jugadores en el equipo inicial.

Los precios son muy superiores a los del Real Zaragoza, llegando incluso a duplicarse a pesar de realizar descuentos para ciertos grupos de la población. El club ofrece a sus aficionados un tour por Mestalla y disponibilidad de tienda oficial física y online.

Cuenta con perfiles en todas las redes sociales, y al igual que su página web, las actualizan constantemente manteniendo una buena imagen.

## **Athletic de Bilbao**

Este club fue fundado en 1898 y es, junto al Barça y el Real Madrid, uno de los equipos que ha jugado siempre en Primera División.

Este club se caracteriza por su política de fichajes, la cual consiste en fichar únicamente jugadores que hayan nacido o se hayan formado en el territorio de Euskal Herria. Esto sirve de precedente para que el aficionado tenga un mayor sentimiento de pertenencia y, por lo tanto, una mayor fidelidad al club.

Además de no haber descendido nunca a lo largo de su historia, también ha conseguido una gran cantidad de títulos nacionales: ocho títulos de Primera División, veintitrés Copas del Rey y dos Supercopas de España. Sin embargo, a nivel internacional no ha conseguido hacerse con ningún título a pesar de haber llegado dos veces a la final de la Europa League.

El Athletic, además de poner a disposición del aficionado la tienda oficial de forma física y online, ofrece tours por las diferentes instalaciones del club, la directiva se reúne cada año con representantes de la afición para conocer las diferentes perspectivas de sus socios y también ofrece distintos tipos de gastronomía dentro del estadio.

Cabe destacar que el estadio del club ha sido renovado recientemente, llegando a ser premiado como el mejor edificio deportivo del mundo de nueva construcción. Da cabida a 53.289 espectadores y el Athletic cuenta con 44.560 socios.

Los precios para los abonados también son muy superiores a los del Real Zaragoza.

Al igual que los anteriores, cuentan con perfiles activos en todas las redes sociales. Sin embargo, su página web, a pesar de lucir una imagen moderna y renovada, está poco orientada al usuario, resultando algo compleja la navegación.

## **Real Betis Balompié**

Es un equipo fundado en 1908, juega en Primera División y pertenece a la provincia de Sevilla. El club cuenta con 55.809 socios, el número límite de socios establecido por el mismo, mientras que el estadio ofrece una capacidad de 60.721 espectadores.

Un dato curioso es que el Betis tiene 513 peñas repartidas por el mundo (el 4º equipo español), siendo tan sólo 60 en la provincia de Sevilla.

En cuanto a los títulos, ha conseguido lograr un campeonato de Primera División y dos Copas del Rey.

Como todos los equipos anteriores, también cuenta con una profunda cantera desde la cual suelen llegar jugadores al primer equipo. En los últimos años dicha cantera no ha tenido la presencia esperada en el equipo inicial, a pesar de intentarlo constantemente.

El Betis dispone de un canal de televisión dedicado exclusivamente al club, ofrece un tour por sus instalaciones, la posibilidad de hacerse una foto con el equipo, una escuela deportiva para los más pequeños y, por supuesto, la tienda oficial física y online.

Los precios de los abonos también son superiores a los del Real Zaragoza, sin embargo, son inferiores a los clubes mencionados anteriormente de Primera División. Además, también realizan diferentes segmentaciones en su público.

Las redes sociales las mantienen de una forma muy activa, al igual que su página web que está muy bien diseñada y resulta sencilla la navegación. Las publicaciones suelen ser ingeniosas, originales y, a veces, humorísticas.

Para poder ver la situación del Real Zaragoza frente a estos competidores se ha elaborado la tabla que aparece en la siguiente página.

	<b>Real Zaragoza</b>	<b>S.D. Huesca</b>	<b>Real Sociedad</b>	<b>Sevilla F.C.</b>	<b>Valencia C.F.</b>	<b>Athletic Bilbao</b>	<b>Real Betis</b>
<b>Categoría</b>	Segunda	Segunda	Primera	Primera y Europa League	Primera y Champions League	Primera	Primera
<b>N.º socios</b>	27.360	6.200	30.500	40.000	40.000	44.560	55.809
<b>Precio más barato y más caro (adulto)</b>	198€ / 653€	125€ / 335€	240€ / 675€	310€ / 1.850€	265€ / 1.640€	398€ / 4.200€	270€ / 795€
<b>Capacidad del estadio</b>	34.596	7.500	39.500	43.883	55.000	53.289	60.721
<b>Títulos</b>	7 nacionales y 2 europeos		5 nacionales	7 nacionales y 6 europeos	15 nacionales y 7 europeos	33 nacionales	3 nacionales
<b>Nivel de la cantera en el primer equipo</b>	Excelente	Insuficiente	Notable	Insuficiente	Excelente	Excelente	Media
<b>Comunicación</b>	Web estilosa pero mejorable, redes sociales muy activas.	Web estándar con colores corporativos y redes sociales activas.	Web renovada y moderna. Redes sociales activas.	Web muy mejorable tanto en imagen como en dinamismo. Redes sociales muy activas.	Buena imagen en página web y en redes sociales, actualizadas de forma activa.	Web renovada y moderna pero poco orientada al usuario. Redes sociales activas.	Web estilosa con fácil navegación. Redes sociales muy activas con un toque de humor.

*Tabla 1. Comparación clubes competidores*  
*Fuente: Elaboración propia*

### 3.3. ANÁLISIS DAFO

Se trata de una herramienta de análisis estratégico bidimensional que permite a la empresa analizar la situación interna y externa de la misma para poder tomar decisiones de futuro de una forma óptima.

Las debilidades y fortalezas representan los factores internos de la empresa sobre los cuales se tiene influencia y que afectan de forma positiva o negativa a la situación.

Entre las **debilidades** se encuentra la actual situación deportiva del club, en Segunda División, una categoría que es inferior a la que debería pertenecer el Real Zaragoza.

Asimismo, el estadio constituye una importante debilidad dado que no es propiedad del club, no es acorde a los avances tecnológicos actuales, por ejemplo, por lo que no es actual. Además, dispone de un menor número de servicios para el aficionado que otros clubes.

Una de las principales debilidades es el escenario económico del club, tal y como hemos comentado a lo largo del análisis, el Real Zaragoza mantiene una gran deuda de la cual se está subsanando progresivamente, pero, en el caso de no lograr el ascenso y permanecer en la categoría actual, se vería en una situación de inviabilidad económica. Además, todo lo mencionado anteriormente hace que el club disponga de menos recursos y oportunidades que otros clubes, incluso de Segunda División.

Por último, a causa de la historia del club y de la necesidad de generar cierta liquidez para poder afrontar pagos y competir a gran nivel, los precios de los abonos son superiores a los que mantienen otros clubes de su categoría, de hecho, se acercan bastante a los precios que mantienen otros equipos de Primera División.

Con respecto a las **fortalezas**, se puede destacar, principalmente, la gran fidelidad que mantienen los aficionados por el club debido al enorme sentimiento de pertenencia generado a lo largo de los años, tal y como se ha explicado a lo largo del análisis. Además, esta fortaleza se puede ver reflejada en los últimos años, tras llevar siete años inmersos en Segunda División, el número de aficionados ha crecido progresivamente en cada uno de ellos.

Además, es uno de los equipos más importantes de España y el principal club de Aragón, todo esto lo ha logrado mediante sus numerosos títulos nacionales y europeos.

A lo largo de su historia, el club ha contado y cuenta con una cantera que le ha permitido disponer de grandes jugadores en el primer equipo tras terminar su formación en categorías inferiores.

La Romareda ha formado parte de la historia del club, siendo partícipe de sus numerosos éxitos, pero también de sus peores momentos. Por ello, el estadio supone un gran atractivo para los aficionados del fútbol.

Para finalizar, cabe destacar que el Real Zaragoza, al ser un histórico del fútbol nacional ha logrado obtener una enorme cantidad de entidades patrocinadoras, a pesar de la mejorable situación actual, que le permiten disponer de un mayor presupuesto.



Tabla 2. Análisis DAFO  
Fuente: Elaboración propia

Las amenazas y oportunidades constituyen los factores externos a la empresa sobre los que esta no tiene influencia, pero que repercuten de forma positiva o negativa en la misma.

Entre todas las **amenazas** del club, se encuentra la enorme cantidad de clubes deportivos que existen en Aragón y que pueden suponer una alternativa para los interesados por el deporte.



El decrecimiento de la tasa de natalidad en la provincia de Zaragoza hace que la previsión del número de abonados se vea reducida en el futuro.

Por otra parte, el límite salarial que establece La Liga a los clubes españoles no favorece al Real Zaragoza para lograr el necesitado ascenso. El límite salarial del club es el 13º de los 22 equipos integrantes de la categoría.

En último lugar, se encuentra la posible crisis económica que supondrá la pandemia del COVID-19 en los años próximos y que afectará en mayor medida a los clubes con peor poder económico.

En cuanto a las **oportunidades** podemos ver la importancia que suponen las páginas webs y las redes sociales para todas las entidades en una sociedad tan avanzada tecnológicamente, llegando a suponer un gran medio de captación de nuevos abonados.

Asimismo, el fútbol sigue siendo una tendencia en auge logrando aumentar continuamente el número de seguidores con el paso del tiempo. Dicha tendencia permite que la asistencia e interés por las retransmisiones de los partidos de fútbol continúe creciendo.

El Gobierno de Aragón muestra un gran apoyo al deporte aragonés, ofreciendo múltiples subvenciones tanto a los clubes de la región como a las instituciones que organizan las diferentes competiciones, de las cuales se puede beneficiar el Real Zaragoza.

Por último, tal y como se ha explicado a lo largo del trabajo, el fútbol cada vez cuenta con un mayor número de tecnología punta que permite un mejor desempeño de los profesionales, desde los futbolistas hasta los fisioterapeutas, entrenadores o dietistas.

## **CAPÍTULO 4: OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES**

### **4.1. OBJETIVOS**

A continuación, se explican los diferentes objetivos a alcanzar con este plan de marketing, los cuales contribuirán a alcanzar tanto la estrategia corporativa como la estrategia competitiva del club. Estos son:

- Aumentar el volumen de ingresos en un 5%.

Se pretende ampliar los ingresos del club mediante dos vías. La primera de ellas está relacionada con los socios, se basa en mantener al menos al 95% de los socios actuales y captar nuevos socios para conseguir 30.000 abonados.

La segunda forma de aumentar los ingresos del Real Zaragoza será a través del incremento de las ventas de productos, principalmente, por medio de los seguidores del club. Dichas ventas deberán aumentar en un 5%.

- Mejorar la imagen del club.

La imagen que transmite el club es el principal atractivo, tanto para sus seguidores como para los que no lo son, por ello, desarrollar una mejor imagen permite obtener múltiples beneficios. Con este objetivo, se pretende mejorar la imagen mostrada ante la población de Aragón, donde, además, se encuentran la mayor parte de los seguidores del club, de forma que al menos el 60% tenga una imagen positiva del Real Zaragoza.

- Incrementar los lazos y relaciones existentes con Zaragoza y su población

Dado que el sentimiento de pertenencia de los seguidores del club es ocasionado, en gran medida, por la vinculación que existe con la ciudad de Zaragoza, se pretende intensificar las relaciones actuales con Zaragoza y su población para lograr que al menos el 20% de dicha población sienta fuertes vínculos con el Real Zaragoza.

Como se puede comprobar, estos objetivos están relacionados entre sí, ya que una mejor imagen del Real Zaragoza y una mayor vinculación con la ciudad permiten alcanzar una mayor fidelidad de sus abonados y un mayor interés para los que no lo son. Todo esto servirá para incrementar los resultados económicos del club.

### **4.2. ESTRATEGIAS**

En este apartado se van a explicar las diferentes estrategias que se proponen para cumplir los objetivos propuestos.

### **Estrategia de cartera**

En la actualidad, la estrategia que lleva a cabo el Real Zaragoza para todos sus productos y servicios es la de penetración de mercado, la cual consiste en obtener una mayor cuota dentro del mercado actual con los productos y servicios actuales. Sin embargo, existe una excepción dentro del club, el equipo eSports. Dicho equipo es un producto novedoso dentro del club, y mediante él, se pretende atraer al público de un nuevo mercado. Por ello, la estrategia que se lleva a cabo en este caso es la de diversificación.

En referencia a las acciones que se plantean en este plan de marketing, casi todas van a seguir la estrategia de penetración de mercado. Una de las acciones planteadas no llevará a cabo dicha estrategia, sino que se basará en la estrategia de nuevos productos. Es decir, tratar de obtener una mayor cuota a partir del mercado actual con el lanzamiento de nuevos productos.

### **Estrategia de segmentación, posicionamiento y fidelización**

La estrategia de segmentación y de posicionamiento que realiza el club se explica en el epígrafe 3.1.4. En primer lugar, la **estrategia de segmentación** desarrollada es la diferenciada, ya que se dirige a cada segmento del mercado con una oferta diferente. En segundo lugar, la **estrategia de posicionamiento**, la cual se centra en el lugar que el Real Zaragoza desea ocupar en la mente del consumidor, sigue siendo la de ser percibido como el club con mayor notoriedad y el mejor club de Aragón y uno de los diez mejores clubes de España. También se desea ser reconocido como un club noble y respetuoso, constituido por un enorme equipo de profesionales y una gran unión con la afición, que, mediante su cooperación, compitan constantemente a un gran nivel para conseguir los objetivos establecidos.

Por último, la **estrategia de fidelización** estará muy relacionada con el marketing relacional, el cual le permitirá al club aumentar la confianza que mantiene con sus socios y que sean ellos mismos los que lo recomienden. Para lograrlo, se mejorará el servicio de atención al consumidor y se creará un club de fidelización.

### **Estrategia funcional**

La estrategia funcional está comprendida por las estrategias de las variables del marketing-mix, es decir: producto, precio, distribución y comunicación.

En primer lugar, en lo referente al **producto**, como se ha visto en el punto 3.1.1, la cartera de productos es muy amplia y variada y, además, está adaptada a los diferentes consumidores y es aceptada por los mismos. A pesar de ello, se va a realizar una ampliación de dicha cartera a través de determinados artículos que sean atractivos para el consumidor y que permitan incrementar los beneficios del club.

En cuanto al **precio**, se van a continuar ofreciendo descuentos a los diferentes perfiles de los consumidores en función de las diferentes segmentaciones realizadas. Asimismo, se ofrecerán un mayor número de descuentos y ventajas a los consumidores que formen parte de los abonados del club.

En relación a la **distribución**, se aumentará el número de puntos de venta, de forma que permita aumentar tanto el número de visitas a las tiendas oficiales, como el número de ventas de los productos ofrecidos en dichos establecimientos.

Por último, la **comunicación** va a recibir un mayor número de modificaciones.

Actualmente, el uso que se da a las redes sociales del club no es el adecuado para obtener un mayor número de interacciones, por ello, se adaptará su contenido para poder lograrlo. Asimismo, la web también se actualizará siguiendo las mismas líneas que las propias redes sociales.

Se desarrollará una acción que permita conseguir una mayor fidelización entre los aficionados zaragocistas, así como un mayor número de nuevos abonados. Además, con esta acción se logrará incentivar el uso de la app oficial del Real Zaragoza, la cual no es muy utilizada por la afición.

También se realizarán diferentes acciones de comunicación que permitan mejorar la imagen del club ante los medios y la afición.

#### **4.3. PLANES DE ACCIÓN**

La definición y ejecución de los planes de acción es la fase de mayor dinamismo dentro del plan de marketing. Para lograr una gran efectividad de las estrategias, se deben plantear una serie de acciones concretas.

Dicho plan de acción comenzará al mismo tiempo que la temporada 2020/21 en septiembre, pudiendo adaptarse a un posible nuevo calendario debido a la situación excepcional del Covid-19.

#### **4.3.1. Nueva tienda oficial**

Se instaurará una segunda tienda del Real Zaragoza en la zona de compras del parque comercial Puerto Venecia. Esta acción permitirá incrementar la notoriedad tanto del club como de las tiendas oficiales, aumentar las visitas realizadas por los clientes y los clientes potenciales a dichos puntos de venta y con ello, lograr incrementar las ventas del club.

Para seleccionar la ubicación del nuevo establecimiento se ha tenido en cuenta tanto el criterio geográfico como el demográfico, ya que geográficamente se encuentra distanciada de la tienda oficial ya existente junto a La Romareda y, demográficamente, se trata de un barrio en crecimiento y, además, es uno de los principales atractivos turísticos de la ciudad donde un alto número de personas realizan compras.

#### **4.3.2. Real Zaragoza Fan Club**

Esta acción de fidelización y captación de nuevos seguidores consiste en ofrecer a los aficionados del club un programa de puntos en el cual existen tres categorías (Tomate, Avispa y Blanquilla) con sus respectivos premios y ventajas. Todos los seguidores del club comenzarán en el nivel Tomate e irán subiendo de categoría mientras consiguen puntos, a través de diferentes métodos:

- Al descargar la aplicación del Real Zaragoza y darse de alta se otorgarán 300 puntos a cada usuario. En dicha aplicación se podrán consultar los puntos acumulados, la categoría en la que se encuentra y sus respectivos beneficios. Así como solicitar el carnet del Real Zaragoza Fan Club.
- Cada vez que se entre a La Romareda se sumarán 200 puntos.
- Por cada euro de compra realizado en la tienda física u online se acumularán 10 puntos, ya sean compras de entradas, abonos, equipaciones...
- En cada partido disputado por el Real Zaragoza, se creará un hashtag y, por cada publicación o *instastories* en Instagram, o tweets en Twitter se otorgarán 2 puntos al usuario, tras haber vinculado su cuenta del Real Zaragoza con sus redes sociales.
- Además, se realizarán eventos en los que se podrán acumular más puntos y que serán comunicados a través de las redes sociales del club.



Ilustración 2. Carnet Real Zaragoza Fan Club  
Fuente: Elaboración propia

Tal y como se ha explicado, a cada categoría le corresponden diferentes premios y ventajas, la distribución es la siguiente:

REAL ZARAGOZA FAN CLUB				
		TOMATE	AVISPA	BLANQUILLA
Descuento en tiendas		3%	5%	7%
Descuento para abonados en tiendas		7%	10%	15%
Sorteos		✓	✓	✓
Carta de felicitación de cumpleaños		✗	✓	✓
Newsletter actualidad del club		✗	✓	✓
Descuento 10% adicional en entradas (max. 2 entradas por partido)		✗	✗	✓
Revista mensual Panenka		✗	✗	✓
Experiencia exclusiva con jugadores		✗	✗	✓

Ilustración 3. Premios y ventajas Fan Club  
Fuente: Elaboración propia

El premio que más incentivará a los usuarios será la experiencia exclusiva con jugadores. Los usuarios que hayan alcanzado la categoría Blanquilla y permanezcan en ella durante al menos un mes, podrán asistir a un Meet & Greet con el jugador que elijan. En este evento podrán estar en torno a unos treinta minutos con los jugadores haciéndose fotos, hablando con ellos o realizándoles cualquier pregunta que les surja.

Además, durante cada semana que el equipo juegue en La Romareda, se realizará un sorteo entre los usuarios que se encuentren en la categoría Blanquilla. Se seleccionarán tres ganadores para cada partido y podrán acceder al vestuario con los jugadores para

vivir una experiencia única minutos antes del inicio del partido, además de salir junto a ellos al terreno de juego para hacerse una foto de equipo.

Los puntos que delimitarán el cambio de categoría serán variables, de forma que un usuario no sólo podrá ascender, sino que podrá descender de categoría en función del número de personas que hayan alcanzado la misma. En la categoría Tomate habrá un máximo del 50% de los participantes, en la Avispa habrá un 30% y el 20% restante estará reservado para los mejores aficionados que logren conseguir la categoría Blanquilla. Este tipo de formato favorece a la competición entre los usuarios e incentiva a los usuarios a conseguir más puntos para poder ascender o incluso mantener la categoría dónde se encuentren.

#### 4.3.3. Contenido de redes sociales

En lo referente al contenido de las redes sociales, se va a ver centrado en Instagram, Twitter y YouTube. Por un lado, en Instagram se realizarán stories en los que se busque generar interacción con los seguidores. Se realizarán encuestas sobre diversos aspectos del club como, por ejemplo, elegir cuál ha sido el mejor gol del mes, quién ha sido el mejor jugador del partido, preguntas sobre la historia del club o incluso seleccionar entre todos los usuarios la mejor alineación de la historia del Real Zaragoza.

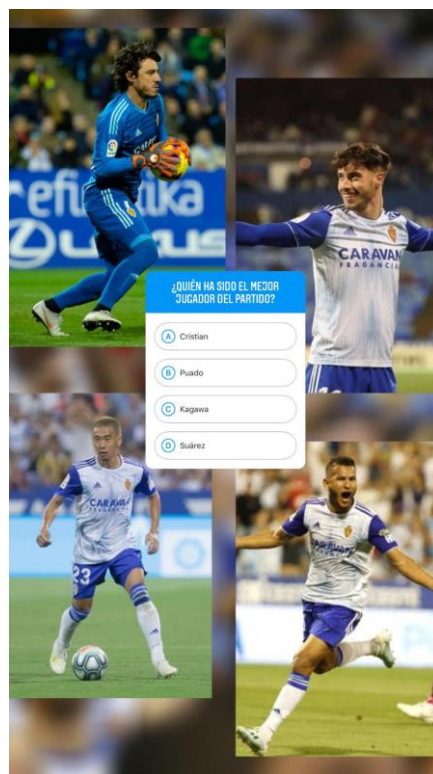


Ilustración 4. Instastories mejor jugador del partido  
Fuente: Elaboración propia



*Ilustración 5. Instastories 11 ideal Real Zaragoza  
Fuente: Elaboración propia*

Asimismo, las publicaciones también se verán modificadas, puesto que los diseños serán más modernos y adaptados a las tendencias del momento, del estilo de la ilustración 6 diseñada por Raúl Rojas, luciendo de una forma más llamativa y visual para el aficionado zaragocista.



*Ilustración 6. Publicación partido Real Zaragoza en Instagram  
Fuente: Raúl Rojas (2019)*

Todo el contenido creado para Instagram, será adaptado para poder ser publicado en Twitter. Además, en esta red social se publicarán aspectos relevantes de los partidos en directo, de forma que los usuarios de dicha red social puedan interactuar con el club y



entre ellos. Cabe destacar que el Community Manager tratará de responder a una mayor cantidad de tweets relacionados con el club.

Por otro lado, en YouTube se publicarán videos sobre diferentes temáticas, con la intención de que los seguidores del club vean a los integrantes del equipo fuera del terreno de juego, en un ámbito normal, para que los aficionados se sientan cercanos al equipo, con el objetivo de lograr un mayor sentimiento de pertenencia. Aunque estos vídeos también podrán ser visualizados en Instagram TV para lograr un mayor alcance.

En estos vídeos se realizarán diversas entrevistas tanto a jugadores actuales, como a exjugadores o incluso entrenadores sobre la que consideran la mejor alineación del Real Zaragoza a lo largo de la historia, preguntas sobre la actualidad del equipo o preguntas planteadas por los aficionados en los comentarios de las redes sociales.

Por ejemplo, uno de los vídeos que se realizarán será con dos jugadores actuales del equipo que concursarán para ver quién sabe más sobre el club.

Habrán cinco rondas, y en cada una de ellas se les planteará una pregunta. Las preguntas tendrán múltiples opciones correctas, por lo que los jugadores deberán contestar a cada pregunta con respuestas que consideren correctas hasta que uno de los dos falle. El que no haya fallado ganará un punto y al final de la entrevista ganará el que más puntos tenga.

Las preguntas podrían ser de diversos tipos, como: ¿qué jugadores han marcado gol esta temporada? ¿quiénes son los 10 goleadores históricos del club? ¿qué jugadores del equipo tienen más de 30 años?

Para poder entenderlo mejor, esta podría ser una conversación que reflejara el formato del vídeo, los concursantes serían Alberto Soro y Javi Puado:

- Entrevistador: De acuerdo, lleváis dos puntos cada uno, comienza la ronda final, ¿qué jugadores del primer equipo llevan más de una temporada en el club?
- Puado: Esta es fácil, Cristian Álvarez.
- Soro: Me suena que Alberto Soro.
- (Risas).
- Puado: Nuestro capi, Zapater.
- Soro: Carlos Nieto.
- Puado: Julián Delmás.

- Soro: Me he quedado bloqueado... ¿Luís Suárez?
- Entrevistador: ¡No! Luís Suárez sólo ha jugado esta temporada con el equipo.
- Soro: Lleva tantos goles que pensaba que llevaba más tiempo jugando con nosotros.
- (Risas entre los jugadores).
- Entrevistador: Bien jugado chicos, ha estado reñido, pero ha ganado Javi Puado 3-2.
- Puado: Quizá contra otro compañero tengas más suerte Alberto.
- (Risas).

#### **4.3.4. Zarpa, la mascota del Real Zaragoza**

Zarpa es la mascota del Real Zaragoza y su propiedad reside en la Federación de Peñas del club. Durante su primer año de creación jugó un papel importante e incluso fue reconocida como la mejor mascota de la Liga Smartbank. Sin embargo, los esfuerzos realizados para mantener dicha importancia se vieron reducidos y, actualmente, tan sólo es vista en algunos eventos con las peñas o en alguna publicación en su cuenta de Instagram (@ZarpaMascota).



*Ilustración 7. Mascota del Real Zaragoza  
Fuente: Cuenta de Instagram @ZarpaMascota (2020)*

Esta acción supone devolverle e incluso otorgarle una mayor relevancia a Zarpa para que sea reconocida como una figura pública representante del club y de la afición. Para lograrlo, la mascota del equipo tendrá que desempeñar diversas funciones:

- Durante los descansos de los partidos disputados en La Romareda, Zarpa saldrá al terreno de juego para animar e involucrar, todavía más, a la afición con el

equipo. Asimismo, a lo largo del partido, estará apoyando a los jugadores junto banquillo zaragocista.

- Zarpa viajará siempre junto al equipo, como si de un jugador más se tratase, representando a la afición y el concepto de que siempre va de la mano del Real Zaragoza, ya sea de local o de visitante.
- En los eventos realizados por el club o en los que sea partícipe, Zarpa acompañará a los asistentes como un representante más del club y de la afición.
- Asimismo, en su cuenta de Instagram mencionada anteriormente, Zarpa felicitará a los jugadores que cumplan años a través de una foto junto al jugador correspondiente.
- Por último, también podrá participar en los videos de YouTube o el contenido creado para Instagram y Twitter ya sea como entrevistador o como participante de algún concurso que se realice.

#### **4.3.5. Nuevos productos**

Esta acción consistirá en el lanzamiento de algunos nuevos productos atractivos para los aficionados y que sean personalizados para el Real Zaragoza, ya sea a través de La Romareda, su afición, sus colores, sus jugadores o su cuerpo técnico.

Entre estos nuevos artículos se encontraría el Monopoly, balones y equipaciones históricas, Funkos, auriculares, altavoces y fútbolín. Un ejemplo del diseño que tendría el fútbolín se puede ver en el anexo VII.

#### **4.3.6. Pretemporadas en comarcas de Aragón**

En los últimos años, las pretemporadas del Real Zaragoza se han realizado en la comarca de Sobrarbe, en concreto, en Boltaña. Este evento duraba varios días y, durante los entrenamientos y partidos, albergaba a una gran cantidad de aficionados y personas pertenecientes al territorio.

Con motivo de que la población de Aragón se sienta más cercana y unida al club, así como que puedan disfrutar del equipo antes del comienzo de la temporada, las pretemporadas del Real Zaragoza se realizarán en cada una de las comarcas de Aragón donde sea posible disputarse los encuentros.

Para ello, se celebrará cada pretemporada en una o dos comarcas del territorio y, al año siguiente, se harán en otras distintas para que así, todas las zonas de Aragón puedan disfrutar de la experiencia y se sientan más vinculados al Real Zaragoza.

Por ejemplo, el primer año se podría realizar en la comarca de Calatayud. Mientras que al año siguiente podría ser realizada en tres comarcas de menor tamaño como Tarazona, Campo de Borja y Aranda. Las comarcas restantes serán visitadas durante los siguientes años de forma que ninguna de ellas quede sin ser el lugar donde realice la pretemporada el club.

#### 4.3.7. Cánticos en La Romareda

Con el objetivo de aumentar los vínculos existentes entre el Real Zaragoza, la ciudad y su población, antes del comienzo de los partidos y durante el descanso se escucharán por megafonía las canciones “Soy de Aragón” de Kase O y “Canto a la libertad” de José Antonio Labordeta. Esto es debido a que son canciones vinculadas con la ciudad o con el territorio de Aragón y con las cuales, los habitantes de Zaragoza se sienten identificados.

#### 4.3.8. Página web

Para poder ofrecer una mejor imagen del club en internet, esta acción propone renovar algunos aspectos de la página web para que tenga un aspecto más visual y moderno, además de que esté más orientada al usuario y su navegación resulte sencilla.

Para poder lograrlo, se utilizarán colores más suaves, un diseño minimalista y la tipografía será más redondeada, fina y siguiendo las tendencias actuales. Así se conseguirá que el diseño sea más agradable y atractivo a simple vista para el consumidor.

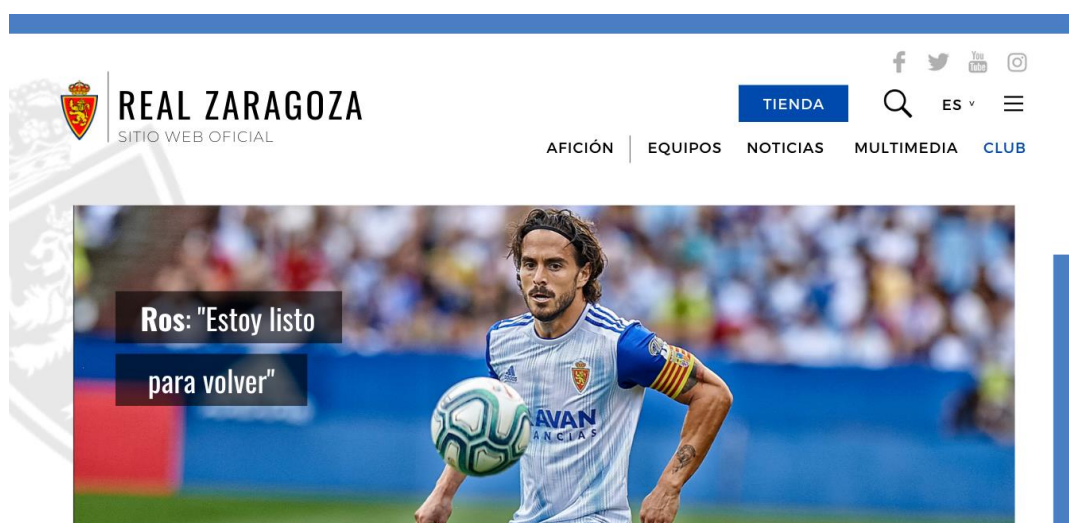


Ilustración 8. Página Web Real Zaragoza  
Fuente: Elaboración propia

#### 4.4. TIMING DE LOS PLANES DE ACCIÓN

En este apartado se va a detallar el momento en el que se va a ejecutar cada una de las acciones. El timing comenzará en julio de 2021 y finalizará pasados cinco años.

Esta decisión es debido a la reciente situación del COVID-19 y por la cual, el calendario de las temporadas 2019/2020 y 2020/2021 de La Liga ha sido modificado. De este modo, se comenzará a ejecutar el plan de marketing en una temporada con el calendario más habitual, como será la 2021/2022.

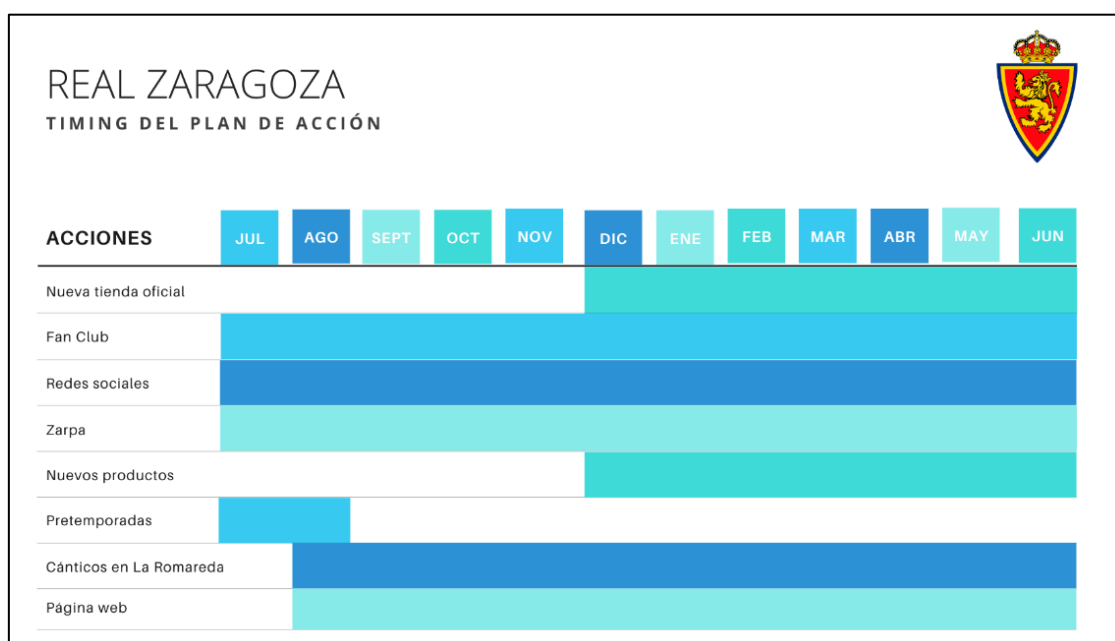


Ilustración 9. Timing de la primera temporada  
Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO 5: PRESUPUESTO Y CONTROL**

En este apartado se va a realizar una presupuestación de las diferentes acciones a realizar, así como el control de la efectividad de cada una de ellas.

### **5.1. PRESUPUESTO**

Para poder detallar el presupuesto final del plan de marketing, primero se debe llevar a cabo el análisis del presupuesto necesario para llevar a cabo cada una de las acciones.

#### **Nueva tienda oficial**

Para la realización de esta acción se requiere el pago del alquiler mensual de un local en Puerto Venecia. El precio medio por metro cuadrado de un local en Puerto Venecia es de 60/70 euros mensuales. Estimando que el tamaño del local sea de aproximadamente unos 40m<sup>2</sup>, el precio mensual del local será de 2.800€.

Asimismo, también hay que tener en cuenta la reforma y el acondicionamiento necesario que debería tener el local. El precio medio de reformar y acondicionar un local comercial es de 20.000€. Sin embargo, se va a establecer la cifra de 50.000€ para cubrir todos los posibles gastos para que tenga una imagen visual y moderna.

Por último, se contratará a cuatro dependientes que se hagan cargo del establecimiento y puedan cubrir los turnos del local. Para ello, se va a establecer un presupuesto anual de 25.000€ por persona, es decir, 100.000€ por temporada.

#### **Real Zaragoza Fan Club**

Para el desarrollo de esta acción se deberá llegar a un acuerdo de colaboración con la empresa productora de la Revista Panenka, ya que es uno de los principales premios. En cuanto al presupuesto, se deberían incluir los costes relacionados con los descuentos, los diferentes sorteos, regalos y la elaboración de la newsletter. Sin embargo, debido a la complejidad de su cálculo, no se va a realizar una estimación. Aun así, habrá que tenerlos en cuenta.

#### **Contenido de redes sociales**

Para que se lleve a cabo esta acción de forma correcta se va a contratar a un Community Manager que realice todas las funciones relatadas, para ello, se va a establecer un presupuesto de 30.000€ anuales.

### **Zarpa, la mascota del Real Zaragoza**

Para la realización de esta acción tan sólo se necesita contratar a una persona que le de vida a Zarpa. Esto es debido a que el resto de acciones que se incluyen en esta acción no requieren ningún coste.

Por lo tanto, el coste medio por temporada de contratar a una persona para la realización de dicha labor es de 25.000€. Sin embargo, el presupuesto establecido va a ser de 35.000€ ya que se le va a dar una gran importancia dentro del club y requiere de un gran esfuerzo.

### **Nuevos productos**

Para poder llevar a cabo esta acción, se realizará un contrato de licencia de uso de marca con diferentes empresas que elaboren los productos desarrollados previamente. De este modo, el Real Zaragoza cederá sus derechos de uso y explotación de su marca y la empresa productora asumirá los costes de producción y, por lo tanto, no le supondrá ningún coste al club. Por último, en el caso de que los productos tuvieran éxito, el Real Zaragoza recibiría un porcentaje de sus ingresos.

### **Pretemporadas en comarcas de Aragón**

Como el Real Zaragoza cada año ya realiza pretemporadas en determinadas zonas geográficas, esta acción no supone ningún aumento significativo del presupuesto necesario ya que simplemente se va a seleccionar un destino diferente dentro del territorio de Aragón. Tan sólo se va a incrementar el presupuesto para cubrir la gasolina que requiera el autobús del equipo para poder realizar los diferentes trayectos. Dicho presupuesto será de 300€ por temporada, así, se podrán realizar las pretemporadas en múltiples comarcas.

### **Cánticos en la Romareda**

Esta acción no tiene ningún coste para el club, ya que tan sólo se requiere el permiso para poder reproducir dichas canciones a través de la megafonía del estadio. Esto no supondrá ningún problema ya que los cantantes son o han sido habitantes de la provincia de Zaragoza y ya han cedido sus derechos a la ciudad en otras ocasiones para la reproducción de su música.

### **Página web**

Para poder llevar a cabo la actualización o incluso creación de la página web se va a establecer un presupuesto de 2.000€. Esta cantidad ha sido estimada muy por encima del

precio medio ya que se trata de una empresa importante y requiere de una nueva imagen moderna y adaptada a las tendencias del mercado.

Además, para la página web también habrá que contratar a alguien que se encargue del mantenimiento. El precio medio de esta acción es de 150 euros al mes, lo que supone 1.800€ al año.

En la siguiente tabla se muestra el coste total de las acciones que se incluyen en este plan de marketing, el cual es de 901.500€. A este coste habría que añadir el de las acciones de la fan club que no ha sido estimado.

ACCIÓN	RECURSO	CANTIDAD	COSTE UNITARIO	AÑOS	COSTE TOTAL
Tienda oficial	Alquiler	40m <sup>2</sup>	70 €	5	14.000 €
	Reforma	1	50.000 €	1	50.000 €
	Salario	4	25.000 €	5	500.000 €
Fan Club	-	0	0 €	0	0 €
RRSS	Salario	1	30.000 €	5	150.000 €
Zarpa	Salario	1	35.000 €	5	175.000 €
Nuevos productos	-	0	0 €	0	0 €
Pretemporadas	Gasolina	1	300 €	5	1.500 €
Cánticos	-	0	0 €	0	0 €
Página web	Actualización	1	2.000 €	1	2.000 €
	Mantenimiento	12 meses	150 €	5	9.000 €
<b>TOTAL</b>					<b>901.500 €</b>

*Tabla 3. Presupuesto  
Fuente: Elaboración propia*

## 5.2. CONTROL

Uno de los aspectos más relevantes del plan de marketing es comprobar en qué grado se han conseguido lograr los objetivos, por tanto, es necesario establecer una serie de elementos que nos permitan conocer la eficacia de las acciones llevadas a cabo para lograr los objetivos.

En relación al **primer objetivo**, el cual consiste en aumentar el volumen de ingresos, se comprobará al final de la quinta temporada si dichos ingresos se han visto incrementados, como mínimo, en un 5%.

Asimismo, también se deben comprobar los objetivos específicos del primer objetivo. Para ello, se comprobará que el número de abonados haya superado la cifra de 30.000 y que el 95% de los socios de cada temporada hayan renovado su abono con el club y no se hayan dado de baja. Por último, también se analizarán las ventas de los productos del



club, dichas ventas deben haberse visto incrementadas en un 5% pasadas cinco temporadas.

Para analizar el cumplimiento del **segundo objetivo** relacionado con la imagen del club, se realizará una encuesta enfocada a la población de Aragón en referencia a la imagen que tienen del Real Zaragoza.

**Cuestionario sobre la percepción de la imagen del Real Zaragoza**

1. ¿Considera que el Real Zaragoza es uno de los 10 clubes de fútbol más importantes de España?

☐ Sí ☐ No

2. Indique cómo considera que es la nobleza del Real Zaragoza (siendo 1 muy mala y 5 muy buena).

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3. Indique cómo considera que es la profesionalidad de los integrantes (siendo 1 muy mala y 5 muy buena).

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4. Indique cómo considera que es la unión de la afición con el equipo (siendo 1 nula y 5 muy elevada).

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

*Ilustración 10. Cuestionario de imagen de marca  
Fuente: Elaboración propia*

Dicha encuesta se realizará a una muestra representativa de la población de Aragón antes del comienzo de la implantación de este plan de marketing. Pasadas cinco temporadas, se volverá a repetir la misma encuesta a otra muestra representativa.

Para comprobar la eficacia de las acciones llevadas a cabo, se analizarán los resultados de la encuesta para ver si la imagen percibida del club ha mejorado y si, al menos, el 60% de este público posee una imagen favorable del Real Zaragoza.

Asimismo, la imagen mostrada en internet también tiene una gran importancia, por ello, se analizará la evolución de diferentes estadísticas relacionadas tanto con su página web como con sus redes sociales. Para ello se utilizarán diferentes herramientas de marketing digital que tienen gran utilidad para realizar este tipo de análisis. Entre las estadísticas se encuentra el número de seguidores, el número de visitas, los comentarios y reacciones positivas o negativas.

Por último, en referencia al **tercer objetivo**, el cual trata sobre conseguir un incremento de los lazos existentes entre la población de Zaragoza y el club, se le pedirá a una muestra

representativa de la población de Zaragoza que valoren su grado de vinculación con el Real Zaragoza de 0 a 10. Esto será preguntado tanto antes de la implantación del plan, como una vez que haya finalizado. Así se podrán analizar los resultados, comprobar si han aumentado dichos vínculos y si, al menos, el 20% de la población de Zaragoza siente fuertes vínculos con el Real Zaragoza.

## **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y LIMITACIONES**

En este último capítulo se van a presentar las principales conclusiones obtenidas a partir de la elaboración de este plan de marketing, así como las limitaciones que se han presentado durante su elaboración.

Se puede apreciar que a través de este trabajo se ha conseguido alcanzar el objetivo general planteado, el cual era realizar un plan de marketing para el Real Zaragoza que fuera efectivo y pudiera ser de ayuda para el mismo. Así mismo, también se han cumplido los diferentes objetivos específicos que se delimitaron.

Se realizó una profunda investigación y se recopiló una gran información para la realización del análisis interno y externo, los cuales permitieron el desarrollo del análisis DAFO. A partir de este, se pudieron contemplar los puntos fuertes y débiles del club y sus oportunidades y amenazas, y se plantearon los objetivos necesarios para mejorar la situación del club. Dichos objetivos estaban relacionados con incrementar los ingresos, mejorar la imagen y aumentar los lazos existentes con Zaragoza y su población.

Para poder lograr todos ellos, se delimitaron las estrategias que se debían seguir y las acciones necesarias que se debían llevar a cabo para cumplir los objetivos establecidos.

Por último, se detalló el timing a seguir durante el primer año, aunque las acciones se continuaran realizando durante cinco años. Asimismo, se ha detallado el presupuesto que se requiere para poder ejecutar dicho plan y, finalmente, se desarrollaron diferentes herramientas para estudiar la efectividad y eficacia de las acciones planteadas para cumplir los objetivos.

La principal limitación que se ha encontrado durante la realización del trabajo, es que a causa de la situación provocada por el COVID-19, se ha tenido que modificar y adaptar el plan de marketing en múltiples ocasiones. Por la misma causa, se modificó el calendario de La Liga para la temporada 2019/2020 y, por ello, también se ha tenido que modificar el timing de las acciones, aplazándolo hasta la temporada 2021/22.

## BIBLIOGRAFÍA

Andrews, K. R. (1971). The concept or corporate strategy.

ASMP Marketing. (2019). ¿Qué es el marketing? Obtenido de ASMP Marketing: <https://asmpmarketing.com/que-es-el-marketing-definicion>

Blog MBP. (21 de Febrero de 2019). *Las Nuevas Tecnologías Aplicadas al Fútbol*. Obtenido de Blog MBP: <https://www.mbpschool.com/las-nuevas-tecnologias-aplicadas-al-futbol/>

Consejo Superior de Deportes del Ministerio de Educación y Ciencia. (2005). *Hábitos deportivos de los españoles*. Gobierno de España.

Cortés, A. (4 de Julio de 2019). *La DGA reparte a los clubes de élite las ayudas de 2018/19 a la baja*. Obtenido de Heraldo de Aragón: <https://www.heraldo.es/noticias/deportes/2019/07/04/gobierno-aragon-ayudas-entidades-clubes-deportivas-elite-1323632.html>

Deusto Formación. (29 de Abril de 2014). *Estrategias competitivas de Porter*. Obtenido de Deusto Formación: <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-competitivas-porter-estrategia-liderazgo-costes>

El Economista. (14 de Enero de 2019). *El Gobierno aumenta un 5% el presupuesto del deporte español*. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.es/deporte-negocio/noticias/9632501/01/19/El-Gobierno-aumenta-un-5-el-presupuesto-del-deporte-espanol.html>

El Imparcial. (9 de Noviembre de 2018). *La crisis económica también salpica al fútbol*. Obtenido de El Imparcial: <https://www.elimparcial.es/noticia/26728/la-crisis-economica-tambien-salpica-al-futbol.html>

Espinosa, R. (2014). *Posicionamiento de marca, la batalla por tu mente*. Obtenido de Roberto Espinosa: <https://robertoespinosa.es/2014/09/15/posicionamiento-de-marca-batalla-por-mente>

Federación Aragonesa de Fútbol. (2019). *Consulta de clubes*. Obtenido de Fútbol Aragón: [http://www.futbolaragon.com/pnfg/NPcd/NFG\\_VerClub?cod\\_primaria=1000118&codigo\\_club=1001](http://www.futbolaragon.com/pnfg/NPcd/NFG_VerClub?cod_primaria=1000118&codigo_club=1001)

- INE. (2018). *Factores demográficos de Zaragoza*. Obtenido de INE: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1470#!tabs-grafico>
- La Futbolteca. (2019). *Historial del Real Zaragoza S.A.D.* Obtenido de La Futbolteca: <http://lafutbolteca.com/real-zaragoza-s-a-d/>
- La Liga. (6 de Julio de 2018). *LaLiga registra un récord histórico en la asistencia a los estadios*. Obtenido de La Liga: <https://www.laliga.com/noticias/laliga-registra-un-record-historico-en-la-asistencia-a-los-estadios>
- La Liga. (2019). *Página web oficial*. Obtenido de La Liga: <https://www.laliga.com/>
- López, M. (1 de Marzo de 2020). *El Ayuntamiento y la DGA intensifican la negociación del proyecto de la nueva Romareda*. Obtenido de Heraldo de Aragón: <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/zaragoza/2020/03/01/el-ayuntamiento-y-la-dga-intensifican-la-negociacion-del-proyecto-de-la-nueva-romareda-1361623.html>
- Mañero, N. (2018). *Marketing Deportivo: Elaboración del Manual de Identidad Visual Corporativa de la S.D. Tarazon*. Zaragoza.
- Mena, A. (5 de Octubre de 2017). *El marketing deportivo y la diferencia entre otros tipos de marketing*. Obtenido de Menarketing: [https://www.menarketing.com/marketing-deportivo-y-deportes-de-motor/#Por\\_que\\_el\\_marketing\\_deportivo\\_funciona](https://www.menarketing.com/marketing-deportivo-y-deportes-de-motor/#Por_que_el_marketing_deportivo_funciona)
- Ministerio de Cultura y Deporte. (2018). *Anuario de estadísticas deportivas*.
- Pacheco, W. (2016). *5 formas en que la tecnología cambió al fútbol*. Obtenido de Wix: <https://www.vix.com/es/btg/tech/57432/5-formas-en-que-la-tecnologia-cambio-al-futbol>
- Palco 23. (24 de Agosto de 2018). *Fidelización y Europa: LaLiga arranca 2018-2019 con casi 820.000 abonados*. Obtenido de Palco 23: <https://www.palco23.com/clubes/fidelizacion-y-europa-laliga-arranca-2018-2019-con-790000-abonados.html>
- Palco 23. (11 de Noviembre de 2019). *El Zaragoza prevé un beneficio récord de 6,9 millones en 2019-2020 por los traspasos*. Obtenido de Palco 23: <https://www.palco23.com/clubes/el-zaragoza-preve-un-beneficio-record-de-69-millones-en-2019-2020-por-los-traspasos.html>

- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Real Zaragoza. (2014). *Fundación Real Zaragoza 2032*. Obtenido de Real Zaragoza: <https://www.realzaragoza.com/club/historia/fundacion-zaragoza2032>
- Real Zaragoza. (13 de Octubre de 2016). *El Real Zaragoza tendrá presencia en los eSports*. Obtenido de Real Zaragoza: <https://www.realzaragoza.com/noticias/el-real-zaragoza-tendr-presencia-en-los-esports>
- Real Zaragoza. (2019). *Abonados*. Obtenido de Real Zaragoza: <https://abonados.realzaragoza.com/>
- Real Zaragoza. (2019). *Carné de simpatizante*. Obtenido de Real Zaragoza: <https://www.realzaragoza.com/carn-de-simpatizante>
- Real Zaragoza. (Julio de 2019). *Patrocinadores*. Obtenido de Real Zaragoza: <https://www.realzaragoza.com/club/patrocinadores>
- Real Zaragoza. (30 de Enero de 2020). *DjMaRiiO en La Romareda y acuerdo con DUX Gaming*. Obtenido de Real Zaragoza: <https://www.realzaragoza.com/noticias/djmariio-en-la-romareda-y-acuerdo-con-dux-gaming>
- Real Zaragoza. (2020). *Historia - Los orígenes*. Obtenido de Real Zaragoza: <https://www.realzaragoza.com/club/historia/los-origenes>
- Real Zaragoza. (2020). *Tienda Oficial Real Zaragoza*. Obtenido de Real Zaragoza: <https://tienda.realzaragoza.com/>
- Real Zaragoza S.A.D. (2019). *Cuentas anuales al 30 de junio del 2019*. Zaragoza.
- Samaniego, J. F. (18 de Junio de 2018). *Pasión, espectáculo y fans: el cóctel perfecto del marketing deportivo*. Obtenido de [hablemosdeempresas.com](https://hablemosdeempresas.com/): <https://hablemosdeempresas.com/empresa/marketing-deportivo/>
- Transfermarkt. (2020). *Datos de La Liga*. Obtenido de Transfermarkt: <https://www.transfermarkt.es/laliga/daten/wettbewerb/ES1>